

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: 2

Artikel: Sauver la voix dans les organisations de l'économie sociale?

Autor: Meyer, Maryline / Ohana, Marc / Swaton, Sophie

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-390954>

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: 12.01.2026

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

SAUVER LA VOIX DANS LES ORGANISATIONS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE?

MARYLINE MEYER

Groupe Sup de Co Montpellier Business School Montpellier Research in Management

m.meyer@supco-montpellier.fr

MARC OHANA

BEM Bordeaux Management School - CREG, UPPA

marc.ohana@bem.edu

SOPHIE SWATON

Centre Walras-Pareto, Université de Lausanne

Sophie.Swaton@unil.ch

> Les entreprises de l'économie sociale sont des groupements de personnes qui fondent leur mode de gouvernance sur des valeurs humanistes en promouvant notamment l'implication des parties prenantes dans le processus décisionnel. Mais confrontées à de nouvelles pressions marchandes et institutionnelles, ces organisations peuvent perdre cette spécificité. L'objet de cet article consiste à analyser la participation dans les décisions au sein des entreprises de l'économie sociale, en rappelant d'abord les menaces qui entourent cette pratique, puis en examinant son renouveau à partir de propositions managériales. L'enjeu visé est de montrer dans quelle mesure la défense de la participation des employés peut participer d'une GRH performante et socialement responsable.

Mots-clés: participation dans les décisions, justice procédurale, entreprises de l'économie sociale, GRH socialement responsable.

INTRODUCTION

L'assemblage de l'économique et du social est historiquement attribué à «l'économie sociale», mouvement de pensée qui prend ses racines idéologiques en France au XIXe siècle (Draperi, 2007). Les associations employeurs, mutuelles, coopératives sont, au siècle suivant, les principales organisations de cette économie dont la finalité est l'épanouissement des personnes avec un noyau dur de principes comme la lucrativité limitée, la libre adhésion, l'autonomie et la démocratie (une personne, une voix). Les statuts ne suffisant plus aujourd'hui à délimiter le champ de l'économie sociale (Baranzini et Swaton 2012), cette

dernière s'élargit aux «entreprises sociales»¹. Dans la continuité d'une histoire et le respect d'une culture, toute entreprise de l'économie sociale cherche à favoriser l'implication des travailleurs mais aussi des usagers et clients: le but est bien d'intégrer ces différentes parties prenantes issues de la société civile aux prises de décision et à la gestion de l'entreprise dans une optique de démocratie locale.

Il existe donc une nécessité de réfléchir à des techniques de management appropriées qui, de surcroît, pourraient servir de modèle à l'ensemble des entreprises. Parmi ces techniques, impliquant une attention particulière portée à tous les principes spécifiques d'une organisation sociale, l'un des éléments le plus fréquemment cité est celui de la participation dans les décisions de l'ensemble des parties prenantes, y compris les salariés. La «voix» («voice», Leventhal, 1980) est l'un des piliers du fonctionnement de ces organisations et un élément majeur de leur responsabilité sociale mais elle est mise en danger par des évolutions majeures de leur environnement. Les entreprises de l'économie sociale sont confrontées à un déficit de ressources financières qui freine leur développement. La diminution drastique des subventions publiques obtenues dans le cadre de politiques de l'emploi et de la cohésion sociale constraint ces structures à intensifier leur recherche de financements privés et à développer leur activité marchande. Face à l'extension de la logique financière, la participation des parties prenantes dans le processus décisionnel n'apparaît pas comme une priorité managériale. Au contraire, dans une recherche d'efficacité et de rentabilité, les managers des entreprises de l'économie sociale tendent davantage à copier les entreprises «classiques» plutôt qu'à valoriser les pratiques spécifiques de leur structure, notamment en matière d'implication (Ohana et al., à paraître).

L'objet de cet article est de s'interroger sur la participation des parties prenantes dans les décisions au sein des entreprises de l'économie sociale. Pourquoi est-elle en danger? Faut-il la maintenir? Et si oui, comment?

L'implication des parties prenantes se décline à plusieurs niveaux: celui des instances décisionnelles et du management. La première partie de cet article traite de l'implication dans les instances décisionnelles; la seconde analyse l'implication des employés au cœur du management opérationnel. Pour chacune des parties, une fois rappelés les principes à l'œuvre, nous montrerons pourquoi le processus d'implication est en danger et pourquoi il importe de la maintenir dans une démarche de responsabilité sociale des entreprises de l'économie sociale. Nous envisagerons alors à chaque fois le point de vue managérial.

1. L'IMPLICATION DANS LES INSTANCES DÉCISIONNELLES DES ENTREPRISES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

Les entreprises de l'économie sociale ont cette particularité d'être directement gouvernées par les bénéficiaires de leur action. Clients, usagers, consommateurs ou travailleurs peuvent également être sociétaires de la structure. Ainsi, le principe de la «double qualité» permet au travailleur d'une société coopérative de production de doubler sa qualité de salarié de celle de co-entrepreneur. Le consommateur d'une coopérative de consommation considère les biens et services¹ non seulement comme des marchandises mais également comme des

¹ En Europe, le réseau de chercheurs EMES a formulé neuf critères pour définir «l'idéal-type» de l'entreprise sociale (Borzaga et Defourny, 2001).

produits du travail. Au sein des entreprises de l'économie sociale, le pouvoir décisionnel n'est pas lié à la détention de capital mais il est également réparti entre les représentants élus des sociétaires, les administrateurs, selon le principe «une personne, une voix». Ce partage du pouvoir de direction a une origine idéologique. Il vise à défendre la primauté de «l'homme» sur l'économique. Les administrateurs des entreprises de l'économie sociale défendent les intérêts de populations traditionnellement sous-représentées au sein des instances décisionnelles et garantissent la promotion des valeurs de démocratie, de solidarité et d'entraide dans l'orientation stratégique adoptée par la structure.

L'implication des sociétaires dans la prise de décision stratégique est cependant loin d'être effective dans les entreprises de l'économie sociale. Elle est menacée par l'évolution de l'environnement organisationnel interne et externe.

1.1. LA VOIX MENACÉE

L'engagement des sociétaires et des administrateurs se délite avec le temps et la croissance de la structure si bien que les entreprises de l'économie sociale sont amenées à être contrôlées par une élite. Le quadrilatère de Desroches (1976) illustre la difficile conciliation des objectifs économiques et des valeurs humanistes. Une ligne de fracture sépare la sphère politique, incarnée par les administrateurs et sociétaires, de la sphère économique, représentée par les managers et les employés. Les entreprises de l'économie sociale se professionnalisent sous l'effet d'une concurrence accrue et de contraintes nouvelles imposées par la puissance publique. Les managers se focalisent sur les résultats financiers et tendent à négliger le mode de gouvernance spécifique, collectif et démocratique, qui garantit la réalisation de la mission sociale. Les entreprises de l'économie sociale éprouvent des difficultés à attirer des fonds privés et à délivrer à la fois de la valeur sociale et financière. L'augmentation du pouvoir des managers alimente la baisse d'implication des administrateurs. Le manque de compétences des administrateurs dans la prise de décision stratégique renforce, par ailleurs, l'hégémonie des managers. La littérature a largement exposé ces limites de la gouvernance démocratique sous la thèse de la «dégénérescence» (Rothschild et Whitt, 1986; Cornforth et al., 1988). Mais la réflexion autour de l'implication dans les décisions se renouvelle à travers l'avènement du multi-sociétariat dans les entreprises de l'économie sociale (Low, 2006; Spear et al., 2009). Les entreprises de l'économie sociale restent gouvernées par un principe participatif. L'équilibre entre les intérêts économiques et la mission aux contours élargis sera assuré par l'exercice de la voix de différents groupes de parties prenantes.

1.2. LA VOIX RENOUVELÉE

De nombreuses entreprises de l'économie sociale visent désormais à répondre simultanément à des objectifs pluriels. Par exemple, certaines structures d'insertion de travailleurs en difficulté ont pour première mission l'insertion professionnelle de ce public mais elles contribuent également à la préservation de l'environnement par une activité de recyclage de déchets et à l'éducation des populations en intervenant dans les écoles pour expliquer, notamment, le cycle de vie des produits. Par ailleurs, elles mettent en œuvre une hybridation croissante de leurs ressources afin de survivre dans un monde marchand. La multiplication des missions et le processus d'hybridation des ressources font naître la nécessité d'une refonte du mode de gouvernance. De nouveaux acteurs se voient concernés par les actions

entreprises par les structures de l'économie sociale: les entreprises privées et les institutions publiques, financeurs ou non de la structure, partenaires ou concurrents, les fournisseurs, les consommateurs et les employés, bénéficiaires ou non de l'activité... Les conseils d'administration ont vocation à s'ouvrir en associant plus largement ces parties prenantes, internes et externes. L'implication de chaque type de partie prenante devient un enjeu majeur dans la mesure où elle contribue à la légitimité et à l'efficacité de l'organisation.

L'identité des entreprises de l'économie sociale est fondée sur la défense d'un intérêt collectif ou général et la promotion de valeurs de démocratie, de solidarité et d'entraide. Aussi, la légitimité même de ces organisations repose sur l'inclusion de différentes parties prenantes à la prise de décision (Mason et al., 2007). Mais plus qu'un principe, une gouvernance inclusive caractérisée par la libre expression d'une diversité de motivations et de logiques au sein des instances décisionnelles présente de nombreux avantages tant du point de vue sociétal qu'organisationnel. Tout d'abord, elle est une voie de progrès sociétal car elle éloigne les entreprises et leurs parties prenantes de la seule considération financière (Borzaga et al., 2009). Les structures dont les instances décisionnelles sont inclusives promeuvent une nouvelle forme de démocratie et développent le sens de la citoyenneté chez les participants (Leroux, 2009). En encourageant une dynamique participative entre des personnes aux intérêts, motivations et logiques différentes, les entreprises de l'économie sociale participent de la promotion d'un modèle entrepreneurial socialement responsable. Au niveau organisationnel, la participation des parties prenantes aux instances décisionnelles revêt une dimension plus stratégique. L'implication directe des salariés dans la structure de gouvernance, produit de l'efficacité économique; le succès des coopératives de production en témoigne (Defourny et Spear, 1995). L'expérience de la coopérative Mondragon montre notamment que les employés acceptent des responsabilités accrues lorsqu'ils ont la possibilité de participer à la prise de décision stratégique (Ridley-Duff, 2010). L'implication de parties externes facilite, par ailleurs, la captation de ressources financières nécessaires à la construction d'une offre de qualité (Siciliano, 1996). Mais l'atout majeur de l'implication des parties prenantes est de nature cognitive. Il permet de réduire l'incertitude à laquelle sont confrontés des individus de rationalité limitée. La participation d'une diversité de parties prenantes à la prise de décision favorise l'identification de nouveaux besoins sociaux et la recherche de solutions innovantes (Siciliano, 1996). L'échange au sein d'instances décisionnelles se caractérise par la combinaison de savoirs et d'expériences de différentes parties. Il conduit à la construction d'une connaissance collective (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

L'inclusion d'une variété de parties prenantes à la prise de décision est une réussite si chacune des parties prenantes décide de s'impliquer. Or, l'implication effective d'une diversité de parties prenantes dans les organes institutionnels est difficile à créer et elle reste fragile. Les organisations doivent construire des outils qui garantissent l'expression et la compréhension des intérêts parfois contradictoires portés par de multiples parties prenantes (Leroux, 2009). Garantir l'implication dans les instances décisionnelles suppose avant tout de sélectionner des personnes engagées c'est-à-dire intrinsèquement motivées par le service à la communauté car, à travers la seule logique individuelle de calcul rationnel, il est coûteux de participer à l'élaboration de la stratégie d'une entreprise. Mais la motivation ne suffit pas. Brown (2002) montre qu'une gouvernance inclusive nécessite une sélection formelle des participants basée sur plusieurs critères. En premier lieu, la démographie a son importance. Le rajeunissement

et la féminisation des instances décisionnelles des entreprises de l'économie sociale favorisent une dynamique participative et innovante. Il convient donc de mettre en place une politique de recrutement à destination de ces populations. Mais inclure de la diversité n'est pas la condition suffisante. Les membres doivent révéler une attitude positive vis-à-vis de cette diversité qui est visible mais surtout invisible. Ils doivent la percevoir comme une opportunité et non comme une menace. Une attitude positive à l'égard de la diversité favorise le dialogue à plusieurs voix. Lorsque les parties prenantes se sentent reconnues, considérées et écoutées, elles sont incitées à s'impliquer dans la discussion et la prise de décision collective. Si les membres des conseils d'administration et autres instances décisionnelles ne possèdent pas cette sensibilité, qui s'avère être une réelle compétence, de courts modules de formation ciblés peuvent leur être proposés.

Par ailleurs, une connexion étroite et permanente entre la sphère politique et la sphère économique d'une organisation contribue largement au maintien de l'implication des différentes parties prenantes (Argyris, 1998). Dans les entreprises de l'économie sociale soumises à des pressions internes et externes, il devient prioritaire de maintenir un lien entre les valeurs, la mission et le management (Borzaga et Solari, 2001). Cela suppose en premier lieu une relation de confiance entre les administrateurs et les dirigeants salariés qui se bâtit non seulement sur le partage de valeurs et d'une finalité mais également sur une définition et une répartition claire des missions respectives de chacun. Le maintien du lien entre la sphère politique et économique passe aussi par une politique de communication interne efficace. A partir du moment où l'ensemble des parties prenantes se trouvent être en accord sur un objectif, la conciliation d'intérêts et de logiques divergents est facilitée (Pache et Santos, 2010). Il convient donc de doter l'organisation d'une finalité prioritaire, telle que la lutte contre l'exclusion sociale, à laquelle toutes les autres missions seront articulées pour maintenir un débat constructif auquel chacun souhaite prendre part. La stratégie de communication se construit autour de l'idée que les outils économiques viennent servir la finalité sociale.

En termes d'implication des parties prenantes, les bénéficiaires de l'activité ont jusqu'à présent concentré tous les efforts managériaux des entreprises de l'économie sociale. Les entreprises d'insertion cherchent à associer les salariés en parcours d'insertion aux conseils d'administration de manière à mieux répondre à leurs attentes. De même, les associations de services à la personne encouragent l'implication des bénéficiaires à travers la mise en place de comités d'usagers. Les grandes mutuelles et banques coopératives ouvrent de nouveaux espaces de réflexion et de discussion à leurs sociétaires. L'ensemble de ces organisations visent à aménager des instances locales de décision au plus proche des bénéficiaires/clients/usagers. Mais qu'en est-il des employés? Comment en faire de véritables parties prenantes?

2. L'IMPLICATION DES EMPLOYÉS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE À LA PRISE DE DÉCISION

La présence des salariés au sein des instances décisionnelles est institutionnalisée dans les coopératives de production où ceux-ci sont également sociétaires. Mais l'implication des employés de l'économie sociale n'est pas seulement institutionnelle; elle existe aussi et surtout dans le management opérationnel. Le style managérial des entreprises de l'économie sociale se trouve être généralement à l'opposé du directif (Heckscher et Donnelon, 1994). Les managers tentent d'impliquer au maximum leurs subordonnés dans les décisions. Cela

peut s'expliquer par plusieurs raisons. Une première raison évidente est la culture participative des entreprises de l'économie sociale. De nombreux managers ont été auparavant eux-mêmes des agents d'exécution; cela renforce, d'une part, la convivialité des relations entre supérieurs et subordonnés, propice à l'écoute et à la parole de tous, d'autre part, cela assure la compréhension par les managers de la forte motivation intrinsèque des salariés à la recherche d'autonomie. La participation dans les décisions les concernant directement pour leur poste de travail et la prise en compte de leur voix augmentent leur autonomie. Enfin, le travail des managers dans ce type de structure est considérable. Non seulement les entreprises de l'économie sociale manquent de ressources mais leurs dirigeants salariés sont souvent des autodidactes qui n'ont pas suivi de formation en management. Ces derniers éprouvent des difficultés récurrentes pour effectuer les tâches administratives qui occupent la quasi-totalité de leur temps. Comme les managers ont tendance à s'éloigner du terrain et de la mission sociale, l'avis des autres employés devient essentiel à la préservation de la raison d'être de la structure: le service à la communauté.

Mais les employés des entreprises de l'économie sociale, généralement concentrés sur la réalisation de leurs tâches quotidiennes, sont détournés de considérations plus larges qui engagent l'avenir de leur entreprise. Ils peuvent se sentir incompétents lorsqu'il s'agit de prendre des décisions stratégiques (Davister et al., 2003). Ils ont donc tendance à laisser le soin à leur hiérarchie de prendre ce type de décisions. Ce phénomène est accentué par le fait que les entreprises de l'économie sociale ont une culture paternaliste, particulièrement en France. Les employés cèdent donc volontiers leur pouvoir de prise de décision à leurs supérieurs (Eme et Gardin, 2003). La taille croissante des entreprises est également un handicap pour le maintien de la participation des employés dans les instances décisionnelles. Devant le développement de la logique entrepreneuriale, l'engagement des salariés de l'économie sociale tend à s'affaiblir. Pourtant, les entreprises de l'économie sociale tirent un avantage compétitif des motivations intrinsèques et pro-sociales des employés (Borzaga et Solari, 2001). Pour ne pas perdre cet atout, elles doivent se montrer innovantes dans la gestion de leurs ressources humaines.

2.1. POURQUOI IMPLIQUER LES EMPLOYÉS?

La participation des employés au processus décisionnel est source de performance. Elle augmente le sentiment de justice procédurale (Leventhal, 1980). Or, une littérature abondante a montré que ce sentiment influence de manière positive le comportement des salariés en entreprise, notamment en termes de satisfaction au travail, d'intention de quitter, d'implication affective et de comportements citoyens (Colquitt et al., 2001). Ces effets bénéfiques débordent même sur la satisfaction des consommateurs et leur loyauté (Bowen, Gilliland et Folger, 1999). Les différentes formes d'engagement des employés sont primordiales pour les entreprises de l'économie sociale dont les «hommes» constituent la première ressource. Une mobilisation «hors-norme» des salariés est un atout majeur pour résister à la concurrence tant des entreprises à fins lucratives que des autres entreprises de l'économie sociale.

Plusieurs pistes théoriques provenant de la littérature sur la justice organisationnelle peuvent expliquer l'effet positif de la «voix» sur l'attitude des employés en entreprise (Cropanzano et al., 2001). La première explication, qui n'est pas spécifique au type d'organisation que nous étudions, est de nature instrumentale (Tyler, 1987). L'opportunité de donner son avis

permet aux employés d'avoir le sentiment de contrôler les procédures, qu'elles soient relatives à l'organisation, au supérieur ou au groupe. Elle augmente à leurs yeux la probabilité d'obtenir les résultats désirés. L'engagement des employés s'en trouve renforcé. Cet aspect de la «voix» s'applique aux employés de toutes les entreprises, sans distinctions. Les deux autres possibilités sont particulièrement importantes dans le cadre des entreprises de l'économie sociale.

La «voix» produit également un effet qui s'explique par le modèle relationnel (Tyler et Lind, 1992). Le fait de pouvoir s'exprimer sur les décisions renforce son estime et son identité. Lorsque le salarié participe aux décisions de son organisation ou de son supérieur, il se sent considéré comme ayant un statut vis-à-vis de l'autorité en question. Le fait de participer aux décisions prises par ses collègues de travail renforce le sentiment d'appartenance au groupe. Dans les deux cas, le sentiment de fierté d'appartenir à l'entité va engendrer des attitudes et comportements positifs. Les employés des entreprises de l'économie sociale, dont les motivations premières ne sont pas financières, sont particulièrement sensibles au sentiment d'appartenance à un groupe. De plus, ce type d'organisation fonctionne sur un principe de relations interpersonnelles peu formalisées (Laville et Nyssens, 2001) pour lequel le sentiment d'appartenance au groupe va être un fluidifiant des relations.

La troisième explication des effets bénéfiques de la «voix» se trouve dans le modèle des vertus morales (Folger, 1998). Selon cette théorie, les individus répondent positivement à la participation dans les décisions parce qu'ils sont fondamentalement attachés à des valeurs de justice et de respect, même si elles ne rapportent rien en terme économiques ou sociaux. Participer aux décisions fait partie de leurs valeurs. Les employés de l'économie sociale y sont particulièrement sensibles. S'ils ont choisi de travailler dans cette économie, au détriment souvent de salaires plus importants, c'est pour défendre une vision humaniste de la société où l'échange est courant. Pouvoir participer aux décisions leur renvoie une vision éthique et bienveillante de leur organisation, supérieur ou groupe qu'ils récompensent en adoptant des attitudes et des comportements positifs.

2.2. COMMENT IMPLIQUER LES EMPLOYÉS?

Plusieurs pratiques peuvent être mises en place pour encourager la participation des employés à la prise de décision.

Au quotidien, le management doit intégrer des moments d'échanges réguliers. Il peut, par exemple, s'appuyer sur des communautés de pratiques (Brown et Duguid, 1991). Les employés sont amenés à travailler en équipe restreinte sur des thèmes transversaux où tous les types d'acteurs peuvent être concernés, quelque soit leur rôle dans l'organisation (administratif, au contact du terrain, bénévole...) et leur place dans la hiérarchie. Ainsi, l'ensemble des membres se sent utile et reconnu et il est directement incité à participer à la discussion donnant lieu aux décisions opérationnelles. Cette pratique est déjà à l'œuvre dans de nombreuses entreprises d'insertion par l'activité économique (Meyer, 2009). Les managers libèrent du temps aux travailleurs dont les fonctions et statuts diffèrent au sein de la structure pour réfléchir ensemble, dans le cadre de communautés informelles, à l'amélioration de la sécurité au travail ou de la qualité des processus de production.

En s'inspirant des travaux de Cropanzano et al. (2007), nous pouvons également identifier plusieurs moments clés de la vie du salarié où sa «voix» peut être renforcée. L'histoire

d'un salarié dans une organisation commence dès le processus de recrutement. Pour les entreprises de l'économie sociale, la tentation est grande de s'orienter vers des méthodes de recrutement à l'efficacité reconnue dans l'économie «classique» afin de sélectionner les candidats au meilleur potentiel. L'idée est encore d'atteindre la performance la plus élevée pour survivre sur le marché dans un contexte économique difficile. Mais la mise en œuvre de techniques qui présentent une meilleure validité prédictive concernant la performance future, comme les tests psychologiques ou les tests de capacités cognitives, n'est sans doute pas payant pour une entreprise de l'économie sociale. Ces méthodes sont généralement perçues comme injustes par les employés car non directement reliées à la mission de l'organisation (Steiner et Gilliland, 1996). Or, il est important d'afficher un fonctionnement juste car celui-ci va fortement déterminer les impressions du candidat sur l'entreprise (Bauer et al., 2001). Il apparaît donc plus efficace de laisser le candidat s'exprimer sur sa capacité à assurer son poste dans le cadre d'entretiens non structurés. Cela ne signifie pas pour autant de renoncer à une professionnalisation du processus de recrutement. Par exemple, l'alternance d'entretiens non structurés et de mises en situation où le candidat peut s'exprimer et expliquer ses décisions est adaptée. La remise d'un livret d'accueil participe également de la bonne intégration du salarié à l'entreprise. Ce livret précise les valeurs de l'entreprise, sa mission et les résultats économiques en mettant en valeur les liens entre les trois dimensions. Un salarié mieux informé dès son arrivée dans l'entreprise se sentira reconnu comme partie prenante d'un projet et il sera davantage incité à s'impliquer dans la vie de son entreprise. Un deuxième moment clé de la vie du salarié est l'entretien annuel d'évaluation. Il représente un exercice capital dans lequel le salarié peut s'exprimer sur son activité et ainsi participer aux décisions qui le concernent directement. Les managers de l'économie sociale, autodidactes, négligent trop souvent cet exercice par manque de temps et de compétence. La professionnalisation des entretiens annuels d'évaluation devient une exigence. Elle suppose que les managers soient formés au processus d'évaluation. L'accent pourra être placé sur la construction commune des critères d'appréciation entre managers et employés. La capacité d'écoute des managers et l'opportunité laissée aux employés de pouvoir donner leur point de vue sur tous les points (particulièrement les points négatifs) doivent être valorisées. L'objectif affiché de ces entretiens n'est pas tant d'augmenter coûte que coûte la productivité des salariés et de remédier aux dysfonctionnements; cela peut entrer en contradiction avec les valeurs et la mission des entreprises de l'économie sociale. Le but visé est surtout de donner la possibilité aux salariés de s'exprimer sur leur travail dans le but de leur faciliter l'exécution de leurs missions.

Un troisième élément important de la gestion des ressources humaines est la formation; celle-ci est capitale pour inciter les employés de l'économie sociale à faire entendre leur voix. Avant de s'exprimer, le salarié doit pouvoir former son opinion. A cette fin, il est important que les employés d'une entreprise dont la finalité est de lutter contre les formes d'exclusion sociale soient sensibilisés aux difficultés rencontrées par les usagers, clients ou bénéficiaires et, plus largement, aux problématiques sociétales. Les employés seront en mesure de mieux cerner les attentes des bénéficiaires de leur action et leur motivation à s'impliquer dans la prise de décision s'en trouvera renforcée. Avoir l'opportunité de s'exprimer est primordial; encore faut-il en être capable. Les salariés peuvent être impressionnés à l'idée de prendre la parole devant leurs collègues et/ou leurs supérieurs. A l'inverse, les managers sont sou-

vent tentés d'utiliser leur autorité pour faire passer leur point de vue. Laisser la parole aux autres et prendre le temps d'écouter dans un univers où leur temps est précieux est d'autant plus difficile qu'ils n'ont aucune formation managériale. La formation peut combler ces lacunes tant chez les employés que chez les managers. Pour maintenir la «voix», il est nécessaire de proposer régulièrement aux salariés des formations sur la prise de parole en public. Parallèlement, les managers doivent pouvoir se former aux techniques d'écoute et à la conduite de réunion afin de favoriser l'expression des employés. Mais la formation peut également aider les employés à développer des compétences sans lien direct avec leurs missions ou leur implication dans le processus décisionnel qui vont, indirectement, produire un effet positif sur l'exercice de leur «voix». Par exemple, une entreprise d'insertion dans l'assemblage industriel propose à des techniciens une formation à l'usage de l'internet (Meyer, 2009). En développant l'estime de soi et un sentiment de reconnaissance vis-à-vis de l'organisation, ce type de formation suscite chez l'employé une volonté plus grande de s'impliquer dans les communautés de pratique et autres démarches participatives.

Le dénominateur commun de ces pratiques de gestion des ressources humaines consiste à défendre le primat de la personne sur les critères de rentabilité de court terme; en cela, elles participent de manière essentielle de la responsabilité sociale de l'entreprise d'économie sociale tout en contribuant à sa performance. La participation des employés s'effectue principalement par le biais de la discussion collective et d'espaces dédiés à cette libre expression.

CONCLUSION

Les entreprises de l'économie sociale connaissent une crise de leur mode traditionnel de gouvernance démocratique qui tend à les banaliser et remet en cause leur avantage spécifique en termes de responsabilité sociale. L'élaboration et la mise en œuvre d'une nouvelle forme de gouvernance et de gestion des ressources humaines, inclusive et délibérative, apportent une voie de sortie de crise.

La naissance d'une «nouvelle voix» au sein des entreprises de l'économie sociale suppose que les acteurs politiques et économiques de ces structures acceptent la diversité et la promeuvent. Elle se met en œuvre à tous les niveaux de la structure, pas seulement institutionnel. Les employés de l'économie sociale sont en première ligne de ce projet. Nombreux sont ceux qui portent des valeurs et recherchent un sens dans leur travail. Le degré de réalisation de ces motivations au sein de l'organisation détermine aussi celui de leur engagement et de leur participation; autant de facteurs directement liés, bien que non prioritairement visés, à l'efficacité de l'entreprise.

Par une sorte de mécanisme que l'on pourrait qualifier de «main invisible inversée» (Swaton, 2011), c'est en poursuivant leurs motivations intrinsèques et pro-sociales, que les employés de l'économie sociale sont performants. Si, au contraire, on cherche à imposer la performance, en appliquant notamment un mode de gestion axé sur le seul rendement, alors les motivations cessent puisque le cadre collectif propice à leur émergence n'est plus. En ce sens, une GRH adaptée serait bienvenue.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ARGYRIS, C., "Empowerment: The emperor's new clothes", *Harvard Business Review*, mai - juin 1998, pp.98-107.
- BARANZINI, R. et SWATON, S. (dir), «Économie sociale et solidaire: pratiques et perspectives théoriques». *Revue Economique et Sociale*, vol 70, n°1, mars 2012.
- BAUER, T. N., TRUXILLO, D. M., SANCHEZ, R. J., CRAIG, J., FERRARA, P., CAMPION, M. A., «Applicant reactions to selection: Development of the selection procedural justice scale (SPJS)», *Personnel Psychology*, 2001, pp.54, 387-419.
- BEAUPRE, D., CLOUTIER, J., GENDRON, C., JIMENEZ, A., MORIN, D., «Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale», *Revue Internationale de Psychosociologie*, vol.14, 2008, pp.77-140.
- BORZAGA, C., SOLARI, L., "Management challenges for social enterprises", in Borzaga C., Defourny J. (ed), *The emergence of social enterprises*, 2001, London: Routledge, pp.333-349.
- BORZAGA, C., DEPEDRI, S., TORTIA, E., "The role of cooperative and social enterprises: a multi-faceted approach to an economic pluralism", *Euricse working paper*, septembre 2009.
- BOWEN, D. E., GILLILAND, S. W., FOLGER, R., «HRM and service justice: How being just with employees spills over to customers», *Organizational Dynamics*, n°27, 1999, pp.7-23.
- BROCKNER, J., KONOFSKY, M., COOPER-SCHNEIDER, R., FOLGER, R., MARTIN, C., BIES, R.J., «Interactive Effects of Procedural Justice and Outcome Negativity on Victims and Survivors of Job Loss», *The Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 2, 1994, pp. 397-409.
- BROWN, J., DUGUID, P., "Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation", *Organization Science*, vol. 2, n°1, 1991, pp. 40-57.
- BROWN, W., "Inclusive governance practices in nonprofit organizations and implication for practice", *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 12, 2002, pp.369-385.
- COLQUITT, J. A., CONLON, D. E., WESSON, M., C. O.L.H. P., YEE NG, K., "Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research", *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n°3, 2001, pp.425-445.
- CORNFORTH, C., THOMAS, A., LEWIS, J., SPEAR, R., *Developing successful worker cooperatives*, 1988, London: Sage.
- CROPANZANO, R., BOWEN, D. E., GILLILAND, S. W., «The management of organizational justice», *Academy of Management Perspectives*, n°21, 2007, pp.34-48.
- DAVISTER, C., DEFOURNY, J., GRÉGOIRE, O., "Work Integration Social Enterprises in the European Union: an Overview of Existing Models", *EMES Working Papers*, octobre 2003.
- DEFOURNY, J., SPEAR, R., "Economics of Cooperation", in Spear, R. and Voets, H. (eds), *Success and Enterprise. The significance of employee ownership and participation*, 1995, Avebury, Aldershot, 8-39.
- DRAPERI, J-F, *Comprendre l'économie sociale, fondements et enjeux*, 2007, Paris: Dunod Action Sociale.
- EME B., GARDIN L., "National Profiles of Work Integration Social Enterprises: France", *EMES Working Papers*, septembre 2003.
- FOLGER, R., et CROPANZANO, R., *Organizational justice and human resource management*. Beverly Hills, 1998, CA: Sage.
- LEROUX, K., "Paternalistic or participatory governance? Examining opportunities for client participation in nonprofit social service organizations", *Public Administration Review*, vol.69, n°3, 2009, pp.504-516.
- LOW, C., «A framework for the governance of social enterprises», *International Journal of Social Economics*, vol.33, n°5-6, 2006, pp.376-385.
- MASON, C., KIRKBRIDE, J., BRIDE, D., "From stakeholders to institutions: the changing face of social enterprise governance theory", *Management Decision*, vol.46, n°2, 2007, pp.284-301.
- MEYER, M., «Innovations en GRH pour une double performance: le cas des entreprises d'insertion par l'économique», *Revue Innovations*, vol.1, n°29, 2009, pp. 87-102.

NAHAPIET, J., GHOSHAL, S., «Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage», *Academy of Management Review*, vol. 23, n°2, septembre 2012.

OHANA, M., MEYER, M., SWATON, S., (à paraître) «Decision-Making in Social Enterprises: Exploring the Link between Employee Participation and Organizational Commitment», *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* XX(X).

PACHE, A-C., SANTOS, F., «When worlds collide: the internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands», *Academy of Management Review*, vol.35, n°3, 2010, pp.455-476.

RIDLEY-DUFF, R., «Communitarian governance in social enterprises: Case evidence from the Mondragon Cooperative Corporation and School Trends Ltd», *Social Enterprise Journal*, vol. 6, n° 2, 2010, pp.125-145.

ROTHSCHILD, J., WHITT, J.A., «Workers-Owners as an Emergent Class: Effects of Cooperative Work on Job Satisfaction, Alienation and Stress», *Economic and Industrial Democracy*, 7, 1986, pp.297-317.

SICILIANO, J., «The relationship of board member diversity to organizational performance», *Journal of Business Ethics*, vol.15, n°2, 1996, pp.1313-1320.

SPEAR, R.G., CORNFORTH, C.J., AIKEN, M., «The governance challenges of social enterprises: evidence for a UK empirical study», *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 80, n° 2, 2009 pp. 247-273.

SWATON, S., *Une entreprise peut-elle être sociale dans une économie de marché?*, Edition de l'Hèbe, La Question, avril 2011, n°72.

