

UCL

Université
catholique
de Louvain

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication (ESPO)
Institut des sciences du travail (TRAV)

La Gestion de Ressources Humaines en entreprises d'économie sociale

Quels sont les atouts et les défis de l'économie sociale et solidaire?

Quel est l'apport d'un management par les valeurs pour la GRH dans les entreprises d'économie sociale?

Mémoire réalisé par
Gilda Castro De La Cruz

Promoteur(s)
Isabelle Ferreras

Marie Van Den Broeck

Année académique 2016-2017
Master 60 en sciences du travail

Table des matières

Quels sont les atouts et les défis de l'économie sociale et solidaire?	1
Introduction	4
I. L'économie sociale et solidaire.....	5
1. L'approche juridico-institutionnelle	5
a) Les coopératives	6
b) Les associations	6
c) Les mutualités.....	6
2. L'approche normative.....	7
<input type="checkbox"/> « Les valeurs sont des croyances	7
<input type="checkbox"/> Les valeurs ont trait à des objectifs désirables	7
<input type="checkbox"/> Les valeurs transcendent les actions et les situations spécifiques	7
<input type="checkbox"/> Les valeurs servent d'étalon ou de critères.....	8
<input type="checkbox"/> Les valeurs sont classées par ordre d'importance	8
<input type="checkbox"/> L'importance relative de multiples valeurs guide l'action.	8
a) La solidarité	8
b) Le sens des responsabilités	10
c) La démocratie	12
d) La réciprocité.....	13
II . Les atouts de l'économie sociale et solidaire	16
III. Les défis de l'économie sociale et solidaire.....	19
1. L'économie sociale face au défi du marché	19
2. L'économie sociale est-elle une béquille du capitalisme ?.....	20
Conclusion.....	22
Bibliographie.....	23
Quel est l'apport d'un management par les valeurs pour la GRH dans les entreprises d'économie sociale?	26

Introduction	26
I. L'importance et la spécificité du capital humain dans l'ESS	28
1. Définition d'entreprise et d'entreprise d'économie sociale	28
2. La finalité sociale et la raison d'être d'entreprises sociales	30
3. Le paradoxe de la fonction RH dans les entreprises d'économie sociale	30
a) L'approche classique de la GRH	30
b) La GRH : Quel enjeu dans les entreprises d'économie sociale?	32
II. La gestion par les valeurs et les pratiques RH	36
1. Le management par les valeurs	36
2. Les pratiques et les expériences GRH par les valeurs en entreprises sociales	39
a) Donner du sens	39
b) Recruter et développer les talents	41
3. Comment renforcer les valeurs en entreprises sociales ? Deux leviers d'action par la GRH	46
a) La communication interne	46
b) Le leadership, quel modèle ?	48
Conclusion.....	51
III. Note d'articulation	53
3. L'apport de la GRH aux entreprises d'économie sociale.....	56
Bibliographie	58

Quels sont les atouts et les défis de l'économie sociale et solidaire ?

Introduction

Le choix de cette thématique est né d'une expérience personnelle où la délocalisation de mon ancienne entreprise a laissé des centaines de personnes au chômage et dans la précarité ; à ce moment-là, j'ai commencé à me poser des questions sur l'existence d'autres alternatives économiques plus équitables.

Aujourd'hui, notre société est marquée par une instabilité économique, de changement environnemental, de chômage et d'inégalités sociales qui affectent notre vie.

Actuellement, la société remet en question les politiques émises par les pouvoirs publics qui ne répondent plus à ces aspirations, entre autres les défaillances du modèle du marché qui provoquent l'isolement social, la rupture des liens sociaux, l'exclusion et la précarité.

Pour répondre à ces inégalités économiques et sociales, des citoyens, soucieux de faire face à la montée des inégalités, décident de repenser l'économie, d'où la naissance de l'ESS. Comme son nom l'indique, elle se distingue de l'économie classique, en se positionnant comme un outil au service de l'humain, privilégiant une approche sociale et solidaire de l'économie, où les rapports sociaux de solidarité l'emportent sur l'intérêt individuel et en renforçant le lien social et la justice économique entre les différents acteurs.

Néanmoins, et malgré leur utilité sociale, l'EES et ses organisations, ne sont pas assurées de survivre dans un environnement économique et financier fortement concurrentiel. Dans ce sens, la question qui se pose est : Quels sont les défis de l'économie sociale et solidaire ? pour répondre à cette question, nous avons structuré notre travail en trois parties.

Dans une première partie, nous aborderons l'économie sociale à travers les approches juridico-institutionnelle (les coopératives, les associations, la mutualité) et normative (la solidarité, le sens des responsabilités la démocratie et la réciprocité) afin de comprendre ses formes d'organisation et ses valeurs éthiques.

Dans une deuxième partie, nous aborderons les atouts de l'ESS, qui permettront à la collectivité de combler des besoins non satisfaits par l'état et le marché.

Dans une troisième partie, nous aborderons les défis auxquels l'ESS fait face actuellement.

I. L'économie sociale et solidaire

Avant d'examiner les atouts et les défis qui se posent à l'économie sociale dans le contexte social actuel, il est important de définir ce que nous entendons par « économie sociale ». Les lectures exploratoires sur lesquelles nous nous sommes appuyés pour rédiger cette section abordent la question sous un double point de vue : une approche juridico-institutionnelle qui consiste à définir l'économie sociale par ses formes organisationnelles qui la distinguent des autres secteurs d'activité économique et l'approche normative qui consiste à définir l'économie sociale par les principes éthiques qu'elle met en avant dans son fonctionnement et qui distinguent ainsi ce fonctionnement de celui que nous pouvons constater dans les autres secteurs d'activité économique.

1. L'approche juridico-institutionnelle

L'approche juridico-institutionnelle insiste sur les formes d'organisation qui définissent les différents secteurs d'activité économique. On distingue généralement deux secteurs d'activité économique, le secteur capitaliste privé et le secteur public. Le premier vise la recherche du profit à travers la production et la distribution de biens et services. Le second vise l'intérêt collectif par l'entremise d'organisations contrôlées par l'Etat. L'économie sociale se distingue de ces deux secteurs et apparaît ainsi comme un troisième secteur avec ses propres caractéristiques juridiques et normatives.

Au cours des années, l'expression « économie sociale » a évolué pour se confondre avec ce « tiers secteur » qui apparaît de plus en plus comme un secteur à part entière qui doit être considéré au minimum comme un secteur complémentaire aux deux autres secteurs.

MERTENS Sybille (2007), dans son article à propos de l'économie sociale définit l'économie sociale en la distinguant aussi bien du secteur privé que du secteur public. Elle signale que les organisations capitalistes ont pour objectif l'accumulation de capital et la maximation du profit qui va rémunérer postérieurement un groupe d'investisseurs. Elle indique également que les organisations publiques attachent plutôt de l'importance au bien-être de la collectivité et elles sont représentées par les administrations publiques dont l'Etat détient le capital. L'économie sociale se distingue de ces formes économiques en mettant en avant des principes de fonctionnement spécifiques.¹

¹ MERTENS Sybille, Définir l'économie sociale, *Les cahiers de la Chaire Cera*, août 2007, p. 4-7

LACROIX et SLITINE (2016) définissent ces organisations comme des *sociétés de personnes* qui œuvrent dans l'intérêt collectif où l'individu cherche à élaborer des réponses novatrices face aux besoins non satisfaits par les services publics ou privés.²

« Les organisations sociales ou *social business* sont des entités qui constituent un patrimoine collectif ».³ L'approche juridico-institutionnelle de l'économie sociale distingue trois formes organisationnelles : les coopératives, les associations et les mutuelles, qui sont les trois formes de statuts les plus récurrents; leurs formes juridiques ont été adaptées selon leur finalité sociale.

a) Les coopératives

MERTENS Sybille (2010) la démocratie et la propriété collective sont les deux piliers qui vont réunir un groupe des personnes (consommateurs, travailleurs, producteurs) pour créer une société autonome sur le plan économique. Cette société va donner à ses affiliés une double fonction en exerçant leur droit de propriété : celle de l'actionnaire et celle de l'utilisateur. Ils vont jouir des bénéfices en tant qu'usagers plutôt que contributeurs financiers.⁴

b) Les associations

Elles ont des finalités variées, les activités débouchent sur des services sociaux, culturels et de loisirs. Elles se caractérisent par une libre adhésion de leurs membres, dans lequel, ils canalisent leurs talents et compétences dans la mise en œuvre de projets sans but lucratif ; ainsi elles sont soutenues par des subventions de l'Etat qui lui donne un caractère moral et les principaux bénéficiaires, ce sont des tiers.⁵

c) Les mutualités

MERTENS Sybille (2007) l'objectif principal de ces organismes est la protection des membres de toutes les menaces qui les guettent dans leur environnement. Leurs organisations couvrent leurs membres dans des situations d'incapacité de travail et donnent accès aux soins de santé via leurs cotisations. La loi du 6 août 1990 les décrit comme « *des associations de*

² LACROIX Géraldine et SLITINE Romain, *Que sais-je ? L'économie sociale et solidaire*, Edition Presses Universitaires de France, novembre 2016, p. 38

³ MOHAMMAD Yunus, *Vers un nouveau capitalisme*, Editions JC Lattès Paris, mars 2008, p.381

⁴ MERTENS Sybille, *La gestion des entreprises sociales*, L'édition professionnelle, Liège 2010, p. 38

⁵ Ibidem, p.36

personnes physiques qui, dans un esprit de prévoyance, d'assistance mutuelle et de solidarité, ont pour but de promouvoir le bien-être physique, psychique et social.»⁶

Ces organisations d'économie sociale sont actuellement confrontées à des questions importantes relatives à leur développement, à leur rôle et à leur pérennité. Elles partagent des principes et des règles qui les distinguent des autres acteurs économiques (le marché et l'Etat). Les entreprises sociales doivent assurer un équilibre entre l'efficacité et leurs principes éthiques dans la gestion quotidienne.⁷

2. L'approche normative

Dans un article, Shalom. H SCHWARTZ (2006) définit les valeurs comme la source de tout ce qui semble être important dans la vie de l'homme tout en reconnaissant la relativité de ces valeurs en fonction des personnes. Une valeur particulière peut être très importante pour une personne et sans importance pour une autre.⁸ « *Les valeurs sont fondamentales pour expliquer l'organisation et le changement, au niveau de la société comme à celui des individus (DURKHEIM 1897 et WEBER 1958) On les utilise pour caractériser les individus ou les sociétés, pour suivre les changements au cours du temps, et pour expliquer les motivations de base qui sous-tendent attitudes et comportements* ». SCHWARTZ (2006) accorde six caractéristiques principales au concept de valeur⁹ :

- « **Les valeurs sont des croyances** associées de manière indissociable aux affects. Quand les valeurs sont « activées », elles se combinent aux sentiments. Les personnes pour qui l'indépendance est un valeur importante sont en état d'alerte si leur indépendance est menacée, désespérées quand elles ne parviennent pas à la préserver, et heureuses quand elles peuvent exercer.
- **Les valeurs ont trait à des objectifs désirables** qui motivent l'action. Les personnes pour qui l'ordre social, la justice et la bienfaisance sont des valeurs importantes sont motivés pour poursuivre ces objectifs.
- **Les valeurs transcendent les actions et les situations spécifiques.** L'obéissance et l'honnêteté, par exemple, sont des valeurs qui peuvent être pertinentes au travail ou à l'école, dans la pratique d'un sport, dans les affaires, en politique, au sein de la famille, avec les

⁶ MERTENS Sybille, Définir l'économie sociale, *Les cahiers de la Chaire Cera*, août 2007, p. 31

⁷ MERTENS Sybille, *La gestion des entreprises sociales*, L'édition professionnelle, Liège 2010, p. 30-31

⁸ SCHWARTZ Shalom H, *Les valeurs de base de la personne : Théorie, mesures et applications*, Editions Technip & Ophrys « *Revue française de sociologie* », 2006/4 Vol. 47 p. 928, consulté le 21 juillet de 2017

⁹ Ibidem, p. 929

amis ou les étrangères. Cette caractéristique permet de distinguer les valeurs de concepts plus restreints comme les normes ou les attitudes, qui ont trait généralement à des actions, des objets ou des situations particulières.

- **Les valeurs servent d'étalon ou de critères.** Les valeurs guident la sélection ou l'évaluation des actions, des politiques, des personnes et d'événements. On décide de ce qui est bon et mauvais, justifié ou illégitime vaut la peine d'être fait ou de ce qui doit être évité en fonction des conséquences possibles pour les valeurs que l'on affectionne.
- **Les valeurs sont classées par ordre d'importance** les unes par rapport aux autres. Les valeurs d'une personne peuvent être classées par ordre de priorité et cette hiérarchie est caractéristique de cette personne. Le fait que les valeurs soient hiérarchisées chez un individu permet aussi de les distinguer des normes et des attitudes.
- **L'importance relative de multiples valeurs guide l'action.** Toute attitude, tout comportement, implique nécessairement plus d'une valeur. L'arbitrage entre des valeurs pertinentes et rivales est ce qui guide les attitudes et les comportements ». ¹⁰

Les entreprises de l'économie sociale se fondent sur des valeurs liées à la morale ou à l'éthique, les organisations n'occultent pas la complexité de la mise en pratique de leurs valeurs. Dans cette partie, nous nous intéressons au partage de quatre valeurs : la solidarité, le sens de responsabilités, la démocratie, fondée elle-même sur l'égalité et la réciprocité, à notre égard, elles sont essentielles dans notre recherche. Nous allons approfondir la notion de ces valeurs car elles prennent une grande importance à l'heure de l'engagement collectif et individuel. Véhiculer et intégrer ces valeurs dans les actions quotidiennes peut devenir un *avantage concurrentiel* pour les entreprises sociales. Nous allons maintenant exposer les quatre valeurs principales qui caractérisent l'économie sociale et solidaire : la solidarité, la responsabilité, la démocratie et la réciprocité.

a) La solidarité

Selon BLAIS Marie-Claude (2013), la solidarité se manifeste comme une loi naturelle d'interdépendance réciproque au sein d'un groupe de personnes qui promeut ce sentiment de coopération avec autrui¹¹. Elle agit comme une fonction d'intégration sociale dans laquelle les

¹⁰ SCHWARTZ Shalom H, Les valeurs de base de la personne : Théorie, mesures et applications, Editions Technip & Ophrys « Revue française de sociologie », 2006/4 Vol. 47 p. 931, consulté le 21 juillet de 2017

¹¹ BLAIS Marie-Claude, *La solidarité, Histoire d'une idée*, Editions Gallimard, octobre 2007, p. 51

hommes construisent et consolident leurs liens sociaux vers eux-mêmes et leur entourage.¹²
(CASTEL et DUVOUX 2013)

PAUGMAN Serge (2015) signale que dans la thèse *«De la Division du travail social»*, DURKHEIM (1893) fait une différence entre la *«solidarité mécanique»* et la *«solidarité organique»*. La *«solidarité mécanique»* se trouve dans des sociétés traditionnelles, les individus sont semblables et interchangeables, partagent les mêmes valeurs et se soumettent aux mêmes normes. Par contre la *«solidarité organique»* se trouve dans des sociétés modernes où les individus sont différenciés et complémentaires. Elle assure la complémentarité des tâches et la coopération entre elles.¹³ Donc, ces deux classes de solidarité renforcent finalement l'intégration sociale.

DURKHEIM (1893) constate que le problème de la division du travail se présente au moment d'une crise économique-industrielle ; par exemple la faillite d'une entreprise brise la solidarité organique, elle va fragmenter les liens entre les hommes. Il ajoute une autre problématique, celle de l'insatisfaction au travail ; la division du travail ne s'ajuste pas nécessairement aux compétences et aux vocations ; les postes de travail ne sont pas occupés en fonction des capacités des travailleurs. Les opportunités ne sont pas les mêmes pour tous et les mérites ne sont pas toujours récompensés par des conditions de travail adéquates.¹⁴

PAUGMAN Serge (2015) déclare : *« les travaux menés en sciences sociales sur le thème de la solidarité ont une utilité sociale, au sens où, ils permettent de mieux comprendre à la fois les facteurs de cohésion et la division de sociétés modernes et d'aider ainsi à la réflexion générale sur les réformes en cours ou à venir »*.¹⁵

Les résultats du sondage *« Les Français et la solidarité »* réalisé en 2013 par l'Institut CSA pour l'Uniopss et la Macif (échantillon de 990 personnes) et analysé par PAUGAM Serge (2015) indique que la crise tend à dévaloriser la solidarité. Il remarque également que ce ne sont pas tous les modes de solidarité qui sont en train de se détériorer¹⁶. Néanmoins, les

¹² CASTEL Robert et DUVOUX Nicolas, *L'avenir de la solidarité*, Edition Presses Universitaires de France, janvier 2013, p. 23

¹³ PAUGMAN Serge, *Repenser la solidarité, l'apport des science sociales*, 2^e Edition Presses Universitaires France, octobre 2015, p. 5

¹⁴ PAUGMAN Serge, p. 6

¹⁵ Ibidem, p. 2

¹⁶ Ibidem, p. XVIII

préoccupations actuelles des Français sont les sujets liés au chômage ou à la précarité économique et sociale tandis que le sujet de la solidarité est moins évoqué lors de l'enquête.

D'ailleurs, PAUGMAN explique que la population des pays membres de l'union européenne a un sentiment d'injustice sociale qui se répand dans la société et un manque de confiance envers les institutions et leurs représentants, comme l'indique l'eurobaromètre Standard 80 en automne 2013 « *La confiance des Européens dans l'Union européenne est passée de 57% en septembre 2007 à 31% en septembre 2013* ». ¹⁷

A la question liée au regard porté par les Français sur la notion de la solidarité, les résultats du sondage nous révèlent que 61% (+18 points par rapport à 2004) des personnes interviewées affirment que la solidarité est de plus en plus associée à l'entraide ou aux associations. « *Les Français semblent s'interroger sur la capacité de l'Etat-providence à prendre en charge la solidarité en temps de crise et préfèrent se tourner vers l'initiative individuelle et les associations* ». ¹⁸

Les entreprises sociales placent l'individu au premier plan, en donnant la priorité au service rendu, au lieu, de suivre un objectif économique comme le font les entreprises capitalistes. Conscientes de l'actualité socio-économique, les entreprises sociales peuvent contribuer au développement économique et social à travers des initiatives entrepreneuriales dans le domaine de l'agriculture, l'autoproduction, le commerce, les services de proximité, l'insertion socioprofessionnelle, etc. En tenant en compte, que la solidarité mobilise des forces collectives prêtes à promouvoir l'autogestion, l'intégration et l'égalité des plus défavorisés.

b) Le sens des responsabilités

NEUBERG Marc (1997) déclare que les hommes s'identifient comme des personnes morales et assument le fait que la responsabilité fait partie de la vie en société. Selon lui, les personnes respectent des normes et codes sociaux et savent que toute conduite indue de l'individu sera jugée par la société. ¹⁹

¹⁷ EUROBAROMETRE Standard 80, *La opinion publique dans l'Union Européenne*, Etude réalisé par TNS opinion & social, Publication décembre 2013, p. 6

¹⁸ CONTACTS CSA -Pôle Opinion-Corporate, *Les français et la solidarité*, Etude réalisé par L'Institut CSA pour l'Uniopss et la Macif, janvier 2013.

¹⁹ NEUBERG Marc, *La responsabilité, questions philosophiques*, Edition Presses Universitaires de France, octobre 1997, p. 3

Pour FAUCONNET Paul (1928) la responsabilité, « *c'est elle-même un fait social. Elle fait partie du système des représentations collectives. C'est le résumé abstrait de toutes les manières collectives de penser et de sentir qui s'expriment, en détail, dans les règles et les jugements de responsabilité.* L'auteur note également que *le concept de la responsabilité est donc une réalité sociale, c'est-à-dire, est la représentation que la société a de ses propres institutions* ». ²⁰

A l'heure actuelle, les entreprises privées ont adopté de nouvelles politiques ; comme celle de la « *Responsabilité Sociale* », qui a été inspirée par les valeurs de l'économie sociale, mettant en œuvre des pratiques socialement responsables liées à l'environnement, à la gouvernance, à la relation et aux conditions de travail, etc.

La notion de Responsabilité Sociale en Entreprise émerge des nouvelles exigences de la société ; étant donné que les deux principaux acteurs : entreprise et société travaillent et interagissent. Toutefois pour les auteurs, ces pratiques sont aussi considérées comme des stratégies d'avantage concurrentiel, où les entreprises traditionnelles cherchent à bénéficier d'une bonne image et par conséquent, d'un plus grand profit économique. ²¹ (MICHAUD Myriam et AUDEBRAND Luc, 2014)

En outre, les entreprises d'économie sociale cherchent aussi leur rentabilité ; comme toute entreprise, elles doivent trouver la manière de perpétuer leurs activités. Nonobstant, la croissance économique doit être accompagnée d'un développement social « *créer la valeur économique, en même temps que, la valeur ajoutée sociale* ». ²² (FOUREL Christophe, 2001). Les organisations sociales possèdent une vocation qui leur permet de favoriser les échanges des biens et produits (marchands et non marchands) et l'insertion sociale et professionnelle.

NEURRISSE André (1983) conçoit que les organisations sociales comme les associations exercent un rôle d'éducateur qui nous apprend à adopter un comportement plus humain et responsable, et les coopératives encouragent leurs membres à prendre des décisions

²⁰ FAUCONNET Paul, *La responsabilité, étude sociologique*, Libraires Félix Alcan, Paris 1928, p. 33, version numérique en ligne sur <http://classiques.uqac.ca/>, consulté le 10 avril 2017

²¹ MICHAUD Myriam, AUDEBRAND Luc, « *Regards croisés sur l'économie sociale et la responsabilité sociale des entreprises* » *Ethique publique*, novembre 2014, p.3 en ligne sur : <https://ethiquepublique.revues.org/1516>, consulté le 06 avril 2017

²² FOUREL Christophe (direction), *La nouvelle économie sociale, efficacité, solidarité et démocratie*, Editions La découverte & Syros, Paris avril 2001, p.15

importantes dans la résolution de leurs problèmes²³. Enfin, les individus sont capables d'assumer des responsabilités pour le bon fonctionnement de la société ; par exemple produire et consommer d'une manière durable ou s'engager à participer dans des projets collectifs qui vont mieux répondre aux besoins de la population.

c) La démocratie

La définition présentée par JONET & NOEL (2014) et citée dans RIJPENS et MERTENS (2016) : « *La démocratie, c'est l'idée que toutes et tous décident collectivement des règles qui les gouvernent et de la forme de vie qui les rassemble* ». ²⁴

Dans une entreprise sociale, le caractère démocratique se définit comme la participation égalitaire et active des membres dans la prise de décision en termes des politiques internes, « *une personne, une voix* ». ²⁵ Cependant, RIJPENS Julie (2016) affirme que cette définition ne consiste pas à donner une entrée directe aux travailleurs dans les sphères de décision, sinon « *à laisser le pouvoir de décision aux membres sans lier ce pouvoir à leur poids économique* ». ²⁶

JEANTET Thierry (2008) définit la notion de démocratie comme le moyen d'instaurer l'égalité entre les membres d'une organisation. Il précise que les associés qui apportent plus de capital n'ont pas un poids décisionnel plus important que les autres ; contrairement aux décisions prises dans les entreprises capitalistes, où le poids décisionnel est en fonction des apports en capital des actionnaires. ²⁷

Par ailleurs, dans l'étude d'une entreprise de services DemoConseil fonctionnant en autogestion, GAND Sébastien (2015) soulève la relation entre le « *fonctionnement démocratique* » et la « *performance économique* » dans une entreprise d'économie sociale. Quel est l'enjeu de ces deux systèmes dans la gestion d'une entreprise sociale ? Sont-ils compatibles ? L'auteur signale deux problématiques : celle de « *la concentration du pouvoir* »

²³ NEURRISSÉ André, *L'économie sociale*, Edition Presses Universitaires de France, Paris décembre 1983, p. 103

²⁴ RIJPENS Julie et MERTENS Sybille, *Gouvernance et coopératives : l'idéal coopératif à l'épreuve de la pratique. Focus sur les coopératives de grande taille*, 2016 p. 2, en ligne sur : <http://hdl.handle.net/2268/193328>, consulté le 28 mars 2017

²⁵ DEFOURNY Jacques, *L'actualité de l'économie sociale : des repères historiques, conceptuels et prospectifs*, *Revue Interventions économiques* 32 /2005, p.10, consulté le 08 avril 2017

²⁶ RIJPENS et MERTENS, p. 2

²⁷ JEANTET Thierry, *L'économie sociale, une alternative au capitalisme*, Edition Economica, mars 2008, p. 32

due à l'arrivée des fonctions managériales avec des savoir-faire spécifiques et celle de la «*différentiation des rôles*» dans une gouvernance démocratique, ceux-ci étant attribués, en fonction, des connaissances et compétences très différentes entre les membres de l'organisation.²⁸ C'est-à-dire que le fonctionnement démocratique ne serait pas crédible si seulement un groupe de personnes détenait le pouvoir et la connaissance.²⁹

D'autre part, les organisations sociales, comme les coopératives (de consommateurs, de travailleurs, de producteurs, d'épargne et de crédit) encouragent la population à agir ensemble, à devenir de réels acteurs de la société à travers des actions collectives. «*Ces initiatives peuvent être qualifiées de vecteurs de démocratie participative* ».³⁰

La démocratie participative donne aux hommes et institutions la capacité de s'exprimer et de délibérer sur le devenir de la communauté. Cette démarche participative semble s'appuyer et se renforcer dans une structure coopérative, comme un lieu de concertation et délibération dans la résolution des problèmes politiques et socio-économiques. Les personnes sont invitées à réaliser des projets de société dans lesquels les coopératives incorporent la participation des parties prenantes, en construisant un ensemble des services d'intérêt général. «*Elles favorisent donc l'intégration du citoyen au collectif et son engagement dans la construction collective de son avenir.*»³¹

FOUREL Christophe (2001) déclare aussi que les problèmes liés au chômage, à la précarité, à l'exclusion, etc. poussent les individus à créer leurs propres leviers d'action pour faire face aux difficultés. Ces citoyens veulent se faire entendre et faire partie du développement social de leur environnement, dans lequel une entreprise sociale peut lui servir de moyen.³²

d) La réciprocité

Dans leur ouvrage, TEMPLE et CHABAL (1995) reviennent sur la représentation du «*don* et du *contre-don*» étudiée par le sociologue français MAUSS Marcel dans les sociétés primitives

²⁸ GAND Sébastien, Gouvernance démocratique et circulation des savoirs, quels dispositifs de gestion? Revue française de gestion 2015/1, N° 246, p.129, consulté le 17 avril 2017

²⁹ GAND Sébastien p.130

³⁰ VAN GYES Guy, DE SPIEGELAERE Stan (eds), L'entreprise de nous tous, innover la participation des travailleurs en Belgique, Edition Uitgeverij Acco, Leuven 2015, p.189

³¹ Ibidem, p. 189

³² FOUREL Christophe (direction), *La nouvelle économie sociale, efficacité, solidarité et démocratie*, Editions La découverte & Syros, Paris avril 2001, p.15

où l'auteur intègre trois obligations interdépendantes : «*donner, recevoir et rendre*» qui tissent les liens sociaux des individus. Dans cette logique MAUSS prouve la réciprocité.³³

De son côté, Karl POLANYI (1957) identifie trois formes d'intégration économique qui se retrouvaient à des divers degrés dans tous les systèmes économiques : «*la réciprocité, la redistribution et l'échange*» (le marché). La première forme d'intégration, à savoir «*la réciprocité*», permet à POLANYI de reprendre la thèse de MAUSS sur le «*don et contre-don*». Il considère que la réciprocité est la forme d'intégration capitale qui a permis d'organiser les économies des anciennes civilisations ; les échanges se font sur la base d'exigences sociales, politiques, religieuses ou culturelles ; ou encore sur l'idée que les personnes ont la responsabilité de rendre à la société ce qu'ils ont reçu.³⁴

«*A la différence du marché, la réciprocité suppose que les partenaires sont en relation de complémentarité et d'interdépendance* »³⁵. Les échanges ne répondent pas exclusivement à la satisfaction de besoins matériels ou à l'exigence du profit comme dans les sociétés modernes ; au contraire, «*la réciprocité exige une réponse adéquate, non une égalité mathématique* ».³⁶

D'autre part, l'économie sociale et solidaire, stimule une nouvelle dynamique économique entre l'Etat, les entreprises privés et les organisations sociales, dans lesquelles ces dernières expriment le caractère collectif de ces activités. Pour SERVET (2007), la réciprocité définit bien la spécificité de ces initiatives qui vont aider les organisations sociales et solidaires à atteindre leurs objectifs. POLANYI précise que «*la réciprocité gagne beaucoup en efficacité du fait qu'elle peut utiliser la redistribution ainsi que l'échange sur le marché comme méthodes subordonnées* ».³⁷

GARDIN Laurent (2006) propose une typologie de formes de réciprocité : «*la réciprocité inégalitaire* », qui correspond à la solidarité d'un groupe de créateurs qui créent un service ou une activité au profit d'autres groupes appelés les bénéficiaires ; ceux-ci ne décident pas

³³ TEMPLE Dominique, CHABAL Mireille, *La réciprocité et la naissance des valeurs humaines*, Edition L'Harmattan, Paris 1995, p. 63

³⁴ SERVET Jean Michel, *Le principe de réciprocité chez Karl Polanyi, contribution à une définition de l'économie solidaire*, *Revue tiers monde*, 2007/2 N° 190, p. 262, en ligne sur : <https://www.cairn.info/revue-tiers-monde-2007-2-page-255.htm>, consulté le 20 avril 2017

³⁵ Ibidem, p. 263

³⁶ GARDIN Laurent, *Les initiatives solidaires, la réciprocité face au marché et à l'état*, Edition ÉRÈS, Paris 2006, p. 29

³⁷ SERVET Jean Michel, p. 269

nécessairement du fonctionnement de l'activité ou du service, comme c'est le cas des entreprises d'insertion ou les services d'aide à domicile.³⁸ « La réciprocité entre pairs » se caractérise par l'auto-organisation d'un groupe homogène d'individus qui cherchent à répondre à leurs besoins sur la base de relations égalitaires, comme par exemple : les initiatives des travailleurs associés qui vont créer leurs propres ressources ou les systèmes d'échanges locaux (Sel) où les gens échangent «*multilatéralement des biens, des services et des savoirs*»³⁹. Et pour finir « la réciprocité multilatérale » : des groupes divers d'acteurs (consommateurs ou usagers, salariés, bénévoles) prennent des initiatives dans des relations symétriques, leurs avis et opinions sont prises en compte dans les stratégies relationnelles des organisations solidaires ou des régies du quartier.

« La réciprocité multilatérale » désignée par GARDIN comme l'idéal-type qui concilie le mieux les initiatives des groupes hétérogènes qui va rassembler toutes les ressources humaines dont les organisations sociales peuvent disposer⁴⁰.

D'ailleurs, GARDIN Laurent (2006) souligne la fragile reconnaissance de la réciprocité par la *New Economic Sociology* qui s'intéresse plutôt à la sociologie des marchés et à ses « liens sociaux marchands » et moins, à sa contribution de l'intérêt général et au rôle politique qu'elle joue.⁴¹ « *L'économie sociale solidaire reconnaît que l'articulation des principes économiques dans différentes initiatives solidaires a comme fondement la réciprocité et celle-ci peut participer à un ré encastrément sociopolitique du marché* ». ⁴²

« Ces valeurs qui caractérisent l'économie sociale rencontrent les quatre principes de l'économie sociale tels qu'ils ont exposés par le Conseil Wallon (1990), qui se situent tant au niveau des finalités qu'à celui des modes d'organisation.

1er principe: la finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que le profit. C'est le service rendu qui motive l'activité.

2e principe: l'autonomie de gestion. Il s'agit ici d'une particularité qui distingue l'économie sociale de la production des biens et de services par les pouvoirs publics.

³⁸ GARDIN Laurent, Les initiatives solidaires, la réciprocité face au marché et à l'état, Edition ÉRÈS, Paris 2006, p. 48

³⁹ Ibidem, p. 51

⁴⁰ Ibidem, p. 56

⁴¹ GARDIN Laurent, Les initiatives solidaires, la réciprocité face au marché et à l'état, Edition ÉRÈS, Paris 2006, p. 129

⁴² Ibidem, p. 155

3e principe: le processus de décision démocratique. Le principe central est « un homme/une voix » Et non pas « une action/une voix »

*4e principe: la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus. Ce principe général renvoie à plusieurs réalités : répartition des excédents entre les travailleurs ou entre les usagers, constitution de réserves pour de futurs investissements, etc ».*⁴³

II . Les atouts de l'économie sociale et solidaire

Le fait que l'économie sociale s'attache à mettre en œuvre des valeurs alternatives basées sur la satisfaction des besoins et la solidarité ne lui garantit pas pour autant le succès face aux mécanismes dominants du marché. Pour cela, l'économie sociale doit pouvoir répondre concrètement aux besoins croissants que l'économie traditionnelle aussi bien privée que publique, s'avère incapable de satisfaire. C'est dans ce sens que des chercheurs ont fait remarquer que l'économie sociale dispose de plusieurs atouts dans le contexte économique et social actuel.

Le premier de ces atouts à l'heure de la mondialisation qui fait échapper l'économie au contrôle des Etats avec pour conséquence immédiate les délocalisations industrielles et les pertes d'emplois, est que l'économie sociale se présente avant tout comme une économie de territoire c'est-à-dire qu'elle privilégie les activités de proximité qui répondent aux besoins de la population et qui engendrent des créations d'emplois à l'échelle locale.

C'est ce que nous pouvons lire dans un article publié par l'Agence provençale pour une économie alternative et solidaire (APEAS 2013) : *« Délocalisation ? Régulièrement les journaux font le bilan des entreprises qui disparaissent des territoires pour se créer plus loin, parfois au sein-même de l'Union Européenne où le travail coûte peu. Comble du cynisme, ces entreprises proposent à leurs employés de se délocaliser avec le capital et d'abandonner par la même occasion une partie de leurs droits. L'économie solidaire, parce qu'elle est une économie du territoire, basée sur les besoins locaux des populations et pas seulement la solvabilité de la demande peut être vue comme une des réponses à ces délocalisations. Bien plus que la simple satisfaction d'un besoin, l'économie solidaire vient recréer du lien par les*

⁴³ HAUTENNE Bruno, Contribution à une sociologie de l'association, De Boeck Supérieur « Pensée plurielle » 2004/1 N°7 p. 11-16, consulté le 23 juillet de 2017.

valeurs qu'elle porte (la réciprocité par exemple) et contribue à la création d'emplois non délocalisables. Pas étonnant qu'en ces temps de marasme économique, les élus commencent à voir dans l'économie solidaire une réponse à ces questions. »⁴⁴

Le second atout de l'économie sociale est d'ordre culturel et politique. Face aux déceptions engendrées par l'échec du socialisme autoritaire à l'Est (le modèle soviétique), et face au recul de l'Etat social européen, le désir de changement social qui reste présent dans la société se déplace vers de nouvelles formes d'organisation sociale qui assure à la fois la solidarité et la liberté des individus. FRERE Bruno (2011) écrit à ce propos : « *L'économie solidaire a un imaginaire profondément libertaire car ses premières expressions remontent au socialisme associationniste au milieu du 19e Siècle lequel regroupait, derrière Proudhon notamment, un large mouvement de coopératives, d'associations et de mutuelles ouvrières qui entendaient construire une alternative économique au capitalisme industriel d'alors. Pour résumer très grossièrement, le mouvement ouvrier, notamment au sein de la SFIO était alors scindé en deux. D'une part les socialistes « étatistes », parmi lesquels comptaient Marx et ses adeptes, n'envisageaient la possibilité d'une alter-économie qu'après qu'une révolution ouvrière aie remis les rênes de l'Etat au prolétariat. D'autre part, ceux que l'on a qualifié rétrospectivement de socialistes « associationnistes » estimaient que cette alternative était déjà en germe dans la société, ici et maintenant. Il n'était en somme pas nécessaire de prendre le pouvoir mais plutôt de travailler à coordonner l'action économique et politique des coopératives ouvrières pour enclencher une révolution par le bas* ». ⁴⁵

Le troisième atout de l'économie sociale est qu'elle se présente également comme un vecteur d'innovation sociale important. DEGAVRE Florence et NYSSENS Marthe (2008) ont étudié le phénomène de l'innovation sociale tel qu'il apparaît dans le cadre de l'économie sociale. Les auteures partent de l'idée qu'innovation économique et innovation sociale sont toujours imbriquées dans la mesure où l'une ne va pas sans l'autre.

Même si elles reconnaissent que le concept d'innovation sociale ne bénéficie pas d'un consensus parmi les chercheurs, elles semblent privilégier la définition qui insiste sur la dimension normative de l'innovation puisque c'est cette dernière qui la rend vraiment sociale dans la mesure où elle est sous-tendue par une logique de solidarité « *Une innovation sociale*

⁴⁴ LASNIER Bruno, directeur de l'APEAS, L'économie solidaire à l'épreuve du marché, 10 septembre 2013, en ligne, <http://www.apeas.fr/L-economie-solidaire-a-l-epreuve.html>, consulté le 22 juillet 2017

⁴⁵ FRERE Bruno, *L'économie sociale et solidaire une béquille du capitalisme?* Les Editions textuel, février 2011, en ligne <http://www.apeas.fr/L-ESS-bequille-du-capitalisme.html?>, consulté le 28 juillet 2017

est portée par des acteurs sociaux qui se mettent en mouvement face à ce qu'ils considèrent être une montée des inégalités dans une société marquée par l'idéologie du « tout au marché. »⁴⁶

Prenant l'exemple de l'aide à domicile, les auteures soutiennent que « L'objectif de l'innovation sociale est, alors, d'améliorer la cohésion sociale et que cette innovation soit partagée. La cohésion sociale renvoie aux bénéfices collectifs engendrés par ces services sur l'ensemble d'un territoire donné. Dans le cas de l'aide à domicile, on peut citer la prévention contre l'isolement des personnes dépendantes, une volonté de soulager les familles dans le travail du care et la création d'emplois de qualité ciblés sur des personnes fragilisées sur le marché du travail. Dans tous les cas, l'identification et le soutien à ces bénéfices relèvent d'un choix de société. »⁴⁷

De leur côté, NOYA Antonella et CLARENCE Emma (2009) affirment que le concept de l'économie sociale cherche à concilier le principe social avec celui de l'économie. La plupart des organisations qui le représentent se déplacent entre deux sphères : l'Etat et le marché.⁴⁸

D'ailleurs, JEANTET Thierry (2008) explique que l'économie sociale naît de l'initiative, de la solidarité et du compromis de la communauté pour combler une nécessité spécifique, soit dans le champ de l'agriculture, de la santé, de l'éducation, etc. Selon JEANTET « *le progrès économique dépend du progrès social* »⁴⁹. Une société qui encourage ses citoyens à pratiquer des valeurs universelles telles que la démocratie, l'équité et la solidarité sera capable d'améliorer les conditions de vie de sa population.⁵⁰

De même, DEFOURNY Jacques (1992) nous explique que l'économie sociale est perçue comme le mécanisme qui va stimuler une nouvelle formule économique, mise en place par les organismes associatifs qui ont comme but de créer les moyens nécessaires pour combler les besoins collectifs.⁵¹

⁴⁶ DEGRAVE Florence et NYSENS Marthe, « *L'innovation sociale dans les services d'aide à domicile. Les apports d'une lecture polanyienne et féministe* », *Revue Française de Socio-Économie*, 2008/2 n° 2, p. 79-98

⁴⁷ Op.cit

⁴⁸ NOYA Antonella et CLARENCE Emma, *Pour un Economie sociale, Créer de la richesse par l'intégration sociale*, Edition Economica, janvier 2009, p. 2,3

⁴⁹ JEANTET Thierry, *L'économie sociale, une alternative au capitalisme*, Edition Economica, mars 2008, p. 29

⁵⁰ Ibidem, p. 30

⁵¹ DEFOURNY Jacques, *Le secteur de l'économie sociale en Belgique*, Edition Université de Liège, janvier 1992, p.5

Dans leur ouvrage, NOYA et CLARENCE (2009) citent l'analyse de Borzaga et Tortia où la *théorie économique* estimait que le rôle de l'économie sociale était isolé du marché économique. Néanmoins cette analyse était inexacte vu l'impact économique et le poids considérable des organisations d'économie sociale dans le marché actuel.⁵²

III. Les défis de l'économie sociale et solidaire

1. L'économie sociale face au défi du marché

Nombreuses sont les initiatives d'économie sociale et solidaire qui n'arrivent pas à survivre à long terme malgré la bonne volonté des acteurs et malgré le fait qu'elles répondent à des besoins réels. Une des raisons invoquées par les chercheurs qui se sont penchés sur ce phénomène est que le marché arrive à supplanter l'économie sociale et solidaire en reprenant parfois ses activités. C'est le cas notamment des activités d'économie solidaire qui se sont développées dans le cadre de la distribution basée sur le commerce équitable. Pour faire plus de profit, les grandes surfaces n'ont pas hésité à récupérer ce créneau jugé porteur.

Le premier défi qui se pose à l'économie sociale et solidaire est donc de survivre face à la rude concurrence du marché. Pour cela, les acteurs de l'économie sociale doivent faire preuve de souplesse pour continuer à rester fidèle à leurs valeurs tout en répondant à l'utilité sociale.

Dans un article consacré à l'économie sociale et solidaire face au défi du marché, l'association (APEAS) soutient que « *Le premier enjeu, non des moindres, est celui de la survie. Pérenniser sa structure, c'est avant tout pérenniser ses actions et par là continuer à affirmer son utilité sociale. Quand une ressourcerie disparaît et qu'un brocanteur la remplace, bien que les deux proposent à la vente des produits d'occasion, leur objet social ne traduit pas les mêmes ambitions pour la société. Le premier offre une deuxième vie aux objets en interrogeant nos modes de consommation et en favorisant le réemploi, tout en proposant une activité valorisante à des hommes et femmes exclus de l'emploi. Le second, lui, suit les cours du marché pour vendre des objets au meilleur prix et vivre plus ou moins confortablement de son activité. C'est donc dans l'utilité sociale que réside la valeur première de l'économie solidaire et là que réside l'enjeu majeur de sa survie* »⁵³

⁵² NOYA Antonella et CLARENCE Emma, *Pour un Economie sociale, Créer de la richesse par l'intégration sociale*, Edition Economica, janvier 2009, p. 15

⁵³ LASNIER Bruno, directeur de l'APEAS, *L'économie solidaire à l'épreuve du marché*, 10 septembre 2013, en ligne <http://www.apeas.fr/L-economie-solidaire-a-l-epreuve.html>, consulté le 22 juillet 2017

Mais la survie de l'économie sociale et solidaire ne dépend pas seulement de son utilité sociale. Il faut aussi que les acteurs de l'économie sociale et solidaire réussissent à faire sauter certains verrous psychologiques qui les empêchent d'avancer. Parmi, ces verrous, il a été noté la tendance à sous-estimer la dimension commerciale dans la mise en œuvre d'une activité basée sur les principes de l'économie sociale et solidaire. Il s'agit ici du principal défi d'ordre culturel que les acteurs de l'économie sociale et solidaire devraient surmonter s'ils veulent assurer une pérennité à leur activité dans le cadre d'une société dominée par la logique du marché.

« L'économie solidaire se définit avant tout par ses valeurs. La lucrativité limitée en est une, suffisamment vague d'ailleurs pour être interprétée différemment d'une structure à l'autre. Si lucrativité limitée s'oppose clairement à « profits maximum », ce principe ne doit pas empêcher une structure de se développer, d'investir pour mener à bien son objet social. Si l'argent ne se fait pas sur le « dos des consommateurs » et ne doit pas être perçu comme l'unique source d'échanges, il reste une des conditions essentielles pour pérenniser son action. Pour une structure, il s'agit donc que son offre de biens et/ou de services trouve preneur. Ainsi, le rejet « par principe » de toute démarche commerciale est souvent suicidaire dans l'économie solidaire.»⁵⁴

2. L'économie sociale est-elle une béquille du capitalisme ?

FRERE Bruno (2011) a proposé une analyse critique de l'économie sociale et solidaire telle qu'elle est confrontée aujourd'hui à des défis économiques, sociaux et politiques qui pourraient la dénaturer mais dont elle pourrait sortir triomphante si elle sait rester fidèle à ses principes originaux. Partant de l'intérêt soudain et intéressé du patronat pour les initiatives d'économie sociale dans le cadre du désengagement de l'Etat de la sphère économique et de l'encouragement de l'entrepreneuriat, l'auteur met en garde contre le risque de dissolution de l'économie sociale dans le cadre de la logique du capitalisme. Même dans le cadre des activités d'insertion socioprofessionnelle, l'auteur estime qu'à force de rechercher coûte que coûte les subsides des pouvoirs publics, les associations qui travaillent dans ce sens pourraient à la longue perdre leur âme.

C'est pourquoi il estime finalement que l'économie sociale est devenue aujourd'hui au moins partiellement une béquille du capitalisme. *« L'économie solidaire est-elle une béquille du*

⁵⁴ LASNIER Bruno, directeur de l'APEAS, *L'économie solidaire à l'épreuve du marché*, 10 septembre 2013, en ligne <http://www.apeas.fr/L-economie-solidaire-a-l-epreuve.html>, consulté le 22 juillet 2017

capitalisme ? Actuellement partiellement. En effet, ce n'est pas un hasard si l'économie solidaire est susceptible aujourd'hui d'intéresser le MEDEF ou la droite. Elle peut confirmer une des idéologies de fond du monde actuel : tout le monde est susceptible d'entreprendre et de créer son entreprise. L'entrepreneuriat va sauver le monde ! A condition d'être courageux, créatif, travailleur, etc. Ces poncifs peuvent se retrouver dans une frange de l'économie solidaire que l'on apprécie parce que au bout du compte, « elle occupe le pauvre ». L'économie solidaire, si elle est celle-là, sert de filet de secours au capitalisme. Et c'est dans ce filet que toutes les entreprises conventionnelles vont pouvoir aller chercher de la main d'oeuvre, co-financée par l'Etat en plus. Ainsi, certains services de proximité ou des PME hybrident des ressources privées et publics pour créer des emplois que le secteur privé aurait supportés seul jadis. Je crois qu'à un certain moment l'économie solidaire doit prendre le risque de s'autonomiser. A force d'accepter de rentrer dans n'importe quel appel d'offre, de respecter toutes les exigences politiques et économiques de certains bailleurs pour être un peu financée, de ne jamais faire d'effraction hors des dispositifs publics d'aide à « l'insertion », à la « micro-initiative » (etc) l'économie solidaire se met involontairement effectivement à jouer le rôle de béquille du capitalisme et de l'Etat social. Un sous-marché de l'emploi par les pauvres et pour les pauvres. »⁵⁵

Même si le jugement de l'auteur sur l'évolution de l'économie sociale paraît sévère, il a le mérite de mettre en garde contre les possibles dérives et d'attirer l'attention sur les conditions d'un véritable changement de paradigme qui passe par la réappropriation par les citoyens des valeurs fondamentales de l'économie sociale et solidaire. « Pour changer de paradigme, il faut qu'à un moment les fondamentaux de l'économie solidaire (un homme – une voix, propriété coopérative des moyens de productions et de travail, redistribution collective des bénéfices, décroissance etc.) soient politiquement défendus. Pour changer de paradigme, il faut qu'à un moment les fondamentaux de l'économie solidaire (un homme – une voix, propriété coopérative des moyens de productions et de travail, redistribution collective des bénéfices, décroissance etc.) soient politiquement défendus. »⁵⁶

⁵⁵ FRERE Bruno, *L'économie sociale et solidaire une béquille du capitalisme ?* Les éditions Textuel, mars 2011, en ligne <http://www.apeas.fr/L-ESS-bequille-du-capitalisme.html>?, consulté le 28 juillet 2017

⁵⁶ FRERE Bruno, op.cit

Conclusion

L'économie sociale rassemble des organisations guidées par un système de valeurs et principes.

En effet, les valeurs sont des normes qui dirigent des choix ou des actions, elles constituent des éléments normatifs fondamentaux de l'ordre éthique. Un système cohérent de valeurs peut renforcer les aspirations individuelles et collectives et la cohésion au sein d'une organisation sociale.

Actuellement, malgré leurs atouts indéniables, les organisations sociales, éprouvent une tension entre leurs valeurs et le besoin de survivre financièrement. C'est la raison pour laquelle l'ESS doit s'interroger sur son rôle futur et les défis qu'elle doit relever.

L'ESS a la capacité d'organiser des activités liées au développement de la collectivité en prenant en compte les aspects sociaux, civiques et environnementaux, pour devenir un outil d'innovation et de transformation sociale.

L'économie sociale améliore notre qualité de vie car elle est d'utilité sociale, aujourd'hui présente dans différents secteurs, elle est créatrice d'emplois et est capable d'allier innovation et solidarité pour répondre à la crise économique.

C'est un mode de vie adopté de plus en plus par la population et surtout les jeunes, voyant en lui un modèle de croissance économique et solidaire pour anticiper les crises économiques et environnementales.

Le postulat de l'économie sociale et solidaire est de réunir et servir des personnes plutôt que de réunir et servir des capitaux.

L'ESS doit démontrer qu'elle n'est pas juste une alternative aux problèmes des délocalisations, au moyen d'un ancrage local et territorial dans le respect de l'humain et de l'environnement. Elle doit aussi être capable de s'interroger concrètement sur son rapport aux valeurs. Elle doit notamment intégrer la dimension commerciale et lucrative dans son fonctionnement sans pour autant perdre de vue sa finalité sociale.

Bibliographie

BLAIS Marie-Claude, *La solidarité, histoire d'une idée*, Editions Gallimard, octobre 2007

CASTEL Robert et DUVOUX Nicolas, *L'avenir de la solidarité*, Edition Presses Universitaires de France, janvier 2013

CONCERTES Asbl, *L'économie sociale, proposition de cartographie wallonne*, 2ème Edition, novembre 2008

CONTACTS CSA -Pôle Opinion-Corporate, *Les français et la solidarité*, Etude réalisé par L'Institut CSA pour l'Uniopss et la Macif, janvier 2013

DEGAVRE Florence et NYSENS Marthe, « *L'innovation sociale dans les services d'aide à domicile. Les apports d'une lecture polanyiennne et féministe* », Revue Française de Socio-Économie, 2008/2 n° 2, p. 79-98

DEFOURNY Jacques, *L'actualité de l'économie sociale : des repères historiques, conceptuels et prospectifs*, Revue Interventions économiques 32 /2005, p.10 , consulté le 08 avril 2017

EUROBAROMETRE Standard 80, *La opinion publique dans l'Union Européenne*, Etude réalisé par TNS opinion & social, Publication décembre 2013

FAUCONNET Paul, *La responsabilité, étude sociologique*, Libraires Félix Alcan, Paris 1928, p. 33, version numérique téléchargeable sur <http://classiques.uqac.ca/>, consulté le 10 avril 2017

FOUREL Christophe (direction), *La nouvelle économie sociale, efficacité, solidarité et démocratie*, Editions La découverte & Syros, Paris avril 2001

FRERE Bruno, *L'économie sociale et solidaire une béquille du capitalisme ?* Edition Desclée de Brouwer 2011, en ligne <http://www.apeas.fr/L-ESS-bequille-du-capitalisme.html?>, consulté le 28 juillet 2017

GAND Sébastien, *Gouvernance démocratique et circulation des savoirs, quels dispositifs de gestion?* Revue française de gestion 2015/1, N° 246 , p.129, consulté le 17 avril 2017

GARDIN Laurent, *Les initiatives solidaires, la réciprocité face au marché et à l'état*, Edition ÉRÈS, Paris 2006

JEANTET Thierry, *L'économie sociale, une alternative au capitalisme*, Edition Economica, mars 2008

LACROIX Géraldine et SLITINE Romain, *Que sais-je ? L'économie sociale et solidaire*, Edition Presses Universitaires de France, novembre 2016

LASNIER Bruno, directeur de l'APEAS, *L'économie solidaire à l'épreuve du marché*, 10 septembre 2013, en ligne http://www.apeas.fr/IMG/pdf/presentation_pces_assise_ecodelaproximite.pdf, consulté le 30 juillet 2017

MERTENS Sybille, *Définir l'économie sociale Les cahiers de la Chaire, vol. n 2*, Centre d'économie sociale de l'ULg, août 2007

MERTENS Sybille, *La gestion des entreprises sociales*, L'édition professionnelle, Liège 2010

MICHAUD Myriam, AUDEBRAND Luc, « *Regards croisés sur l'économie sociale et la responsabilité sociale des entreprises* » Ethique publique, novembre 2014, téléchargeable sur : <https://ethiquepublique.revues.org/1516>, consulté le 06 avril 2017

NEUBERG Marc, *La responsabilité, questions philosophiques*, Edition Presses Universitaires de France, octobre 1997

NEURRISSE André, *L'économie sociale*, Edition Presses Universitaires de France, Paris décembre 1983

NOYA Antonella et CLARENCE Emma, *Pour un Economie sociale, Créer de la richesse par l'intégration sociale*, Edition Economica, janvier 2009

RIJPENS Julie et MERTENS Sybille, *Gouvernance et coopératives : l'idéal coopératif à l'épreuve de la pratique*. Focus sur les coopératives de grande taille, 2016 p. 2, en ligne sur : <http://hdl.handle.net/2268/193328> , consulté le 28 mars 2017

PAUGMAN Serge, *Repenser la solidarité, l'apport des science sociales*, 2^e Edition Presses Universitaires France, octobre 2015

SERVET Jean Michel, *Le principe de réciprocité chez Karl Polanyi, contribution à une définition de l'économie solidaire*, Revue tiers monde, 2007/2 N° 190, p. 262, en ligne sur : <https://www.cairn.info/revue-tiers-monde-2007-2-page-255.htm>, consulte le 20 avril 2017

SCHWARTZ Shalom H, *Les valeurs de base de la personne : Théorie, mesures et applications*, Editions Technip & Ophrys « Revue française de sociologie », 2006/4 Vol. 47 p. 929-968, consulté le 21 juillet de 2017

TEMPLE Dominique, CHABAL Mireille, *La réciprocité et la naissance des valeurs humaines*, Edition L'Harmattan, Paris 1995

VAN GYES Guy, DE SPIEGELAERE Stan (eds), *L'entreprise de nous tous, innover la participation des travailleurs en Belgique*, Edition Uitgeverij Acco, Leuven 2015

Quel est l'apport d'un management par les valeurs pour la GRH dans les entreprises d'économie sociale?

Introduction

Même si elles se distinguent par une finalité sociale propre comme nous le verrons dans la première section où nous allons exposer la définition des entreprises d'économie sociale, ces dernières ont besoin de s'appuyer sur une GRH sérieuse si elles veulent assurer leur survie dans un environnement économique et social difficile. La question qui se pose est : Quel est l'apport d'un management par les valeurs de la GRH dans les entreprises d'économie sociale ? étant donné l'importance de ces valeurs dans la définition de l'économie sociale

Dans une première partie, nous aborderons l'importance et la spécificité du facteur humain dans les entreprises d'économie sociale. Dans cette partie, après avoir exposé la définition de l'entreprise d'économie sociale, nous présenterons sa finalité sociale et le paradoxe GRH dans le cadre de cette entreprise d'économie sociale. La fonction GRH dans les organisations sociales est généralement associée à la rentabilité des ressources humaines et matérielles dans le but de maximiser les profits, ce qui est contraire aux principes de l'économie sociale. Cette conception ne permet pas de développer des pratiques RH issues du modèle classique car elles peuvent nuire à l'objectif social des entreprises et à leurs valeurs. Nous verrons comment les entreprises d'économie sociale vont essayer malgré tout de développer un type de management fondé sur les valeurs.

Dans une deuxième partie, nous aborderons la question du management par les valeurs et les pratiques RH dans les entreprises d'économie sociale. Les entreprises sociales deviennent plus nombreuses, développent des projets innovants et apportent des réponses créatives à la société. Cependant ce progrès risque de buter sur des problèmes de GRH à l'heure de se mettre en concurrence avec d'autres acteurs économiques (publics et privés) pour trouver les moyens de financement ou pour s'adapter aux nouveaux cadres législatifs d'où le paradoxe pour les entreprises sociales, dans la mesure où elles mettent l'accent sur la valorisation du personnel par rapport au rendement du capital. La mise en œuvre des pratiques RH en entreprises sociales devrait être plus orientée vers le développement de leurs ressources humaines. Cependant, l'absence d'une véritable politique RH et le manque de structuration

dans les pratiques de gestion dans les organisations sociales posent la nécessité de développer des outils GRH adaptés aux spécificités de l'organisation.

La spécificité de ces nouveaux outils de RH est qu'ils doivent se fonder sur les valeurs de l'économie sociale tout en développant des pratiques managériales capables de rendre visibles dans la gestion quotidienne de l'entreprise des comportements miroirs inspirés de ces valeurs. Les actions managériales exécutées par les dirigeants vont être le moyen de confirmer si le système de valeurs adopté par l'entreprise est respecté dans la gestion quotidienne, dans l'organisation du travail, dans la prise de décisions et dans la communication en interne.

Le recours à ce système de valeurs est d'autant plus important que les entreprises d'économie sociale n'ont pas la capacité de mettre en action des leviers classiques de mobilisation (salaires élevés, rétributions avantageuses, chèques-repas, voiture de société, etc.) parce que ceux-ci représentent des dépenses trop élevées pour des entreprises sociales qui ne génèrent pas d'énormes profits, d'où l'importance de renforcer les valeurs dans les entreprises d'économie sociale grâce à deux nouveaux leviers comme la communication interne et la création d'un nouveau leadership.

I. L'importance et la spécificité du capital humain dans l'ES

L'entreprise d'économie sociale se présente comme une entreprise alternative aussi bien à l'entreprise privée qu'à l'entreprise publique. Mais pour tenir face à des entreprises plus fortes, l'entreprise d'économie sociale doit pouvoir compter sur un capital humain spécifique qui puise sa force dans les valeurs alternatives qu'il développe. Pour cela, l'entreprise d'économie sociale doit surmonter un véritable paradoxe. En effet, il s'agit à la fois de proposer un modèle de fonctionnement différent et d'assurer une certaine efficacité qui permet à l'entreprise de réussir dans un contexte concurrentiel.

1. Définition d'entreprise et d'entreprise d'économie sociale

WEINSTEIN Oliver (2010), l'approche économique classique définit l'entreprise d'un point de vue externe comme « *l'agent économique dont la fonction principale est la production des biens et services destinés à être vendus sur un marché* ». Elle vise à mettre en valeur le capital et à obtenir un profit, et comporte un système de contrôle et des pouvoirs dont la gestion est complexe.⁵⁷

La place que l'entreprise prend dans la société a ses inconvénients : le champ économique tend à dominer le champ social et politique. Cependant, la société n'accepte pas de se soumettre à la seule dimension marchande. Cette configuration met en évidence la finalité de l'entreprise ; même si elle crée des espaces où les individus entretiennent des relations de coopération, échangent des idées et éprouvent des sentiments, son véritable but reste associé à l'appropriation de la richesse et du pouvoir.⁵⁸

D'autre part, L'OCDE (2009) définit les entreprises d'économie sociale comme des entités qui sont capables de produire une valeur ajoutée. Cette valeur résulte d'un ajustement harmonieux de leurs objectifs économiques et sociaux. Elles exercent des activités avec des fins sociales (la création d'emploi, l'intégration socio-professionnelle, la protection de l'environnement, etc) dont le profit n'est pas le but principal. Elles créent, commercialisent et échangent des biens et services marchands et non-marchands indispensables à la satisfaction des besoins de la collectivité (santé, éducation, environnement, lutte contre

⁵⁷ WEINSTEIN Oliver, Pouvoir, finance, et connaissance, les transformations de l'entreprise capitaliste entre XX^e et XXI^e siècle, Editions la découverte, février 2010, p.7

⁵⁸ Ibidem, p.8

l'exclusion, la pauvreté et la précarité). Il s'agit des besoins que ni l'Etat ni le marché n'ont couverts.⁵⁹

DEFOURNY Jacques (2004) caractérise l'entreprise sociale à partir de neuf indicateurs, les quatre premiers correspondent à la *dimension économique et entrepreneuriale* : une activité continue de production de biens et /ou services, un degré élevé d'autonomie, un niveau significatif de risque économique, un minimum d'emploi rémunéré, les cinq restants concernant la *dimension sociale* : une initiative émanant d'un groupe de citoyens, une dynamique participative impliquant toutes les parties concernées par l'activité, un pouvoir non-basé sur la détention de capital, une limitation de la distribution des bénéfices et le service à la communauté comme but capital. L'auteur souligne que ces neuf indicateurs ne déterminent pas la réalité des toutes les entreprises sociales mais elles offrent des pistes pour les différencier.⁶⁰

Les entreprises sociales sont des organisations économiques sensibles à la pression financière et elles prennent des risques comme les entreprises classiques. Elles sont aussi confrontées à des difficultés comme : le manque de stratégie dans leurs activités, la réduction des subventions des pouvoirs publics et la faible visibilité de leurs projets. Malgré cela, elles doivent exploiter au mieux leurs ressources (matérielles et immatérielles), structurer leurs projets et stratégies et chercher des nouveaux partenaires, de ce fait, consolider leur viabilité.⁶¹ (BAYLE Emmanuel et DUPUIS Jean-Claude, 2012).

A la différence des entreprises privées, les entreprises sociales impliquent toutes les personnes concernées au projet par des pratiques démocratiques et une dynamique participative et inclusive. Un des objectifs est d'améliorer les rapports entre les membres de l'entreprise (salariés et bénévoles) et de promouvoir la transparence de leurs actes en gardant leur finalité sociale⁶². (MERTENS Sybille, 2010)

⁵⁹ Organisation de coopération et de développement économique, *Les entreprises sociales*, Editions de l'OCDE, Paris, 2009, p.9

⁶⁰ DEFOURNY Jacques, L'émergence du concept d'entreprise, De Boeck Université Reflets et perspectives de la vie économique 2004/Tome XLIII, p.16-17, consulté le 08 avril 2017

⁶¹ BAYLE Emmanuel et DUPUIS Jean-Claude, *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire, Identités plurielles et spécificités*, Edition De Boeck Supérieur, octobre 2012, p.16-21

⁶² MERTENS Sybille, *La gestion des entreprises sociales*, L'édition professionnelle, Liège 2010, p. 26-28

2. La finalité sociale et la raison d'être d'entreprises sociales

La finalité sociale d'une entreprise sociale se manifeste dans la réalisation d'une mission de services à ses membres ou à la collectivité ayant trait à des enjeux de la société (culture, écologie, action sociale). Les activités de production permettent aux entreprises à atteindre leur finalité sociale, la maximation du profit n'est pas le but principal mais elle sera essentielle pour la continuité de l'activité économique d'entreprises sociales. « *Elles ont un double objectif : satisfaire des besoins sociétaux, d'un part, mais également conduire une activité économique profitable et durable, d'autre part* ». ⁶³

La raison d'être des entreprises sociales est représentée par ses activités productives : production des services collectifs (entreprises sociales d'insertion, maison médicales), production des biens de confiance (commerce équitable), coopératives, qui devront être valorisées avant tout par les membres de l'organisation sociale afin de comprendre l'apport et le sens de leur travail. ⁶⁴

3. Le paradoxe de la fonction RH dans les entreprises d'économie sociale

a) L'approche classique de la GRH

DAVISTER Catherine (2006) signale que la fonction GRH dans les organisations sociales est directement associée à la rentabilité des ressources humaines et matérielles dans le but de maximiser les profits, ce qui dans certains cas est contraire aux principes de l'économie sociale. Cette idée acquise par les directeurs ne leur permet pas de développer des pratiques RH issues du modèle classique car elles peuvent nuire à l'objectif social des entreprises et à leurs valeurs. Il paraît que la GRH en entreprise sociale fonctionne d'une façon informelle. ⁶⁵

D'autre part, il convient de clarifier l'approche classique de la GRH ; il s'agit d'« *un ensemble variable de pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés aux diverses étapes du cycle d'emploi. Ces étapes sont essentiellement celles de la préparation (planification, organisation du travail,*

⁶³ MERTENS Sybille, p. 24-25

⁶⁴ MERTENS Sybille, p. 90-103

⁶⁵ DAVISTER Catherine, La gestion des ressources humaines en économie sociale, Les cahiers de la Chaire Cera, vol n° 1, mai 2006, p. 9

et conception des postes de travail), du choix des collaborateurs ou « associés » (recrutement, sélection), de l'ajustement entre qualification requise et compétences acquises (formation, évaluation du rendement, gestion des carrières) et de la détermination des conditions de travail (rémunération, reconnaissance, respect de droits, négociation, gestion de la discipline, gestion de la santé et de la sécurité de travail) ».⁶⁶

La GRH a pour but d'optimiser l'emploi des ressources humaines, afin d'assurer performance et rendement de l'entreprise dans l'intérêt de tous ses acteurs. La GRH collabore aussi à la préparation de la stratégie d'entreprise.⁶⁷

BESSER Hannah et RODACH Gérard (2011) expliquent en quelques critères l'intérêt des entreprises à mettre en place des pratiques RH :

- *«Formaliser les objectifs RH et assurer leur cohérence avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.*
- *Garantir le respect des accords d'entreprise et des valeurs que l'entreprise incarne.*
- *S'assurer de l'équité et de la cohérence des décisions prises.*
- *Définir des indicateurs pertinents pour assurer le suivi de la mise en œuvre des actions et les ajuster si nécessaire».*⁶⁸

Par ailleurs, GUILLOT-SOULEZ Chloé (2011) reprend la définition de MARTORY et CROZET (2008) dans laquelle la GRH est conçue comme *« la gestion des hommes au travail dans les organisations »*⁶⁹, où l'homme n'est pas considéré seulement comme moyen de production, mais comme un être libre et autonome, capable de contester les accords ou les décisions prises en milieu de travail, en fonction de ses expériences passées, de sa personnalité et de ses espérances professionnelles. GUILLOT-SOULEZ (2011) signale aussi que *« La gestion des ressources humaines ne se limite pas aux seules entreprises privées mais concerne toutes les structures (administrations publiques,*

⁶⁶ ST-ONGE, S. AUDET, M. HAINES, V. et PETIT A, Relever les défis de la gestion de ressources humaines, Editions Gaëtan Moran, 1998, p. 7

⁶⁷ BESSER Hannah, RODACH Gérard, La gestion des ressources humaines, Valoriser le capital humain de l'entreprise et accompagner les changements, Editeur ESF, Issy-les-Moulineaux Cedex, 2011, p. 7-11

⁶⁸ Ibidem, p.14

⁶⁹ GUILLOT-SOULEZ Chloé, La gestion des ressources humaines, Gualino éditeur, L'extenso éditions, août 2011, p. 19

*organisations à but non lucratif) rassemblant des individus pour atteindre un objectif commun ».*⁷⁰

Dans ce sens, la GRH ne reste pas indifférente aux entreprises sociales, DAVISTER Catherine (2006) explique dans son ouvrage que la GRH en organisations sociales est confrontée à des questions relatives à son objectif social, à son fonctionnement démocratique, à la diversité de ses ressources humaines (salariés, bénévoles, travailleurs en insertion), ainsi qu'au rôle central que les entreprises donnent à l'homme.⁷¹ La GRH a un long chemin à poursuivre, et un travail délicat à faire surtout à l'heure des choix stratégiques.

b) La GRH : Quel enjeu dans les entreprises d'économie sociale?

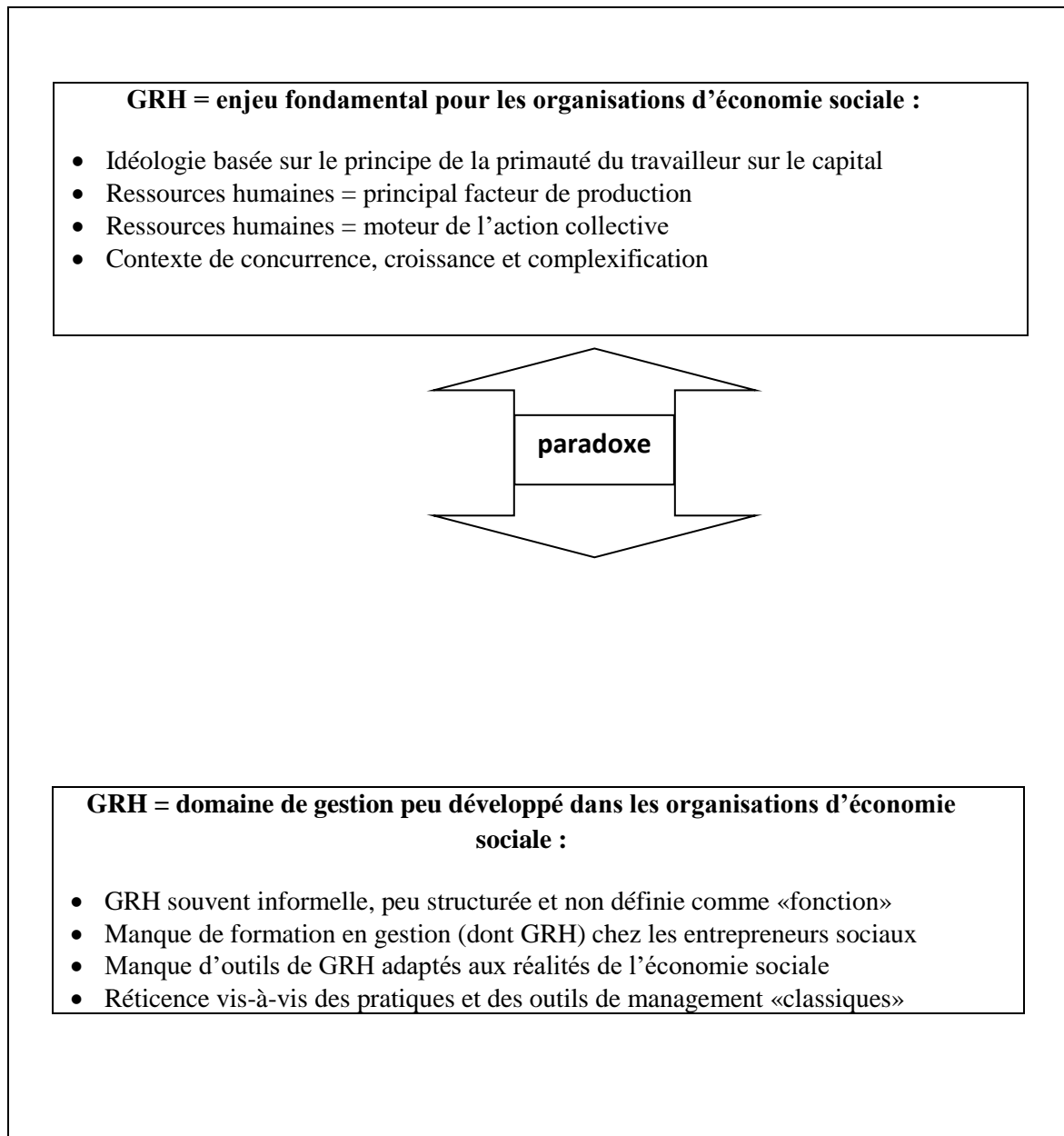
Actuellement, les entreprises sociales deviennent plus nombreuses, développent des projets innovants et apportent des réponses créatives à la société. Cependant cette progression risque d'avoir un énorme impact sur la GRH, surtout à l'heure de se mettre en concurrence avec d'autres acteurs économiques (publics et privés), pour trouver les moyens de financement ou pour s'adapter aux nouveaux cadres législatifs. DAVISTER (2006) déclare que la GRH représente un véritable « paradoxe » (cf. Schéma 1 ci-dessous) pour les entreprises sociales, puisqu'elles accentuent la valorisation du personnel par rapport au rendement du capital, les collaborateurs sont considérés comme le principal facteur de production ; en ce sens, la mise en œuvre des pratiques RH en entreprises sociales devraient être orientées vers le développement de leurs ressources humaines. Cependant, l'absence d'une véritable politique RH et le manque de structure dans les pratiques de gestion dans les organisations sociales mettent en évidence la nécessité de développer des outils GRH adaptés aux spécificités de l'organisation, et de mettre en place des formations en matière de gestion pour les entrepreneurs sociaux.⁷²

⁷⁰ Ibidem, p.19

⁷¹ DAVISTER Catherine, La gestion des ressources humaines en économie sociale, Les cahiers de la Chaire Cera, vol n° 1, mai 2006, p. 10

⁷² DAVISTER Catherine, p. 12

Schéma 1 – Paradoxe de la GRH en économie sociale ⁷³



Dans une EES, le rôle de la GRH est précisément d'éviter que la profitabilité/rentabilité de l'entreprise ne nuise à sa finalité sociale. Pour ce faire, elle devra respecter et mobiliser les valeurs qui lui sont chères (par exemple, la primauté de l'individu, la solidarité, la démocratie interne ou la diversité des ressources) par des pratiques « *socialement responsables* », *c'est-à-dire, plus respectueuses et plus équitables envers les travailleurs, en*

⁷³ DAVISTER Catherine, p. 13

prenant en compte leurs aspirations personnelles (équilibre vie professionnelle et vie privée), gestion participative, climat de travail agréable, etc).»⁷⁴

La fonction GRH peut devenir un facteur-clé de succès pour les entreprises si elles ne se limitent pas à la simple gestion administrative du personnel, elle peut apporter une valeur ajoutée en termes d'organisation et de mobilisation du personnel.⁷⁵

Par ailleurs, une autre spécificité relative aux entreprises d'économie sociale concerne la présence d'une diversité de travailleurs dans l'organisation. En effet, le capital humain des entreprises sociales est très riche et varié, il est fondamental pour mettre en œuvre le projet de l'entreprise. Il est essentiel de poursuivre un esprit de respect et de valorisation des membres puisque c'est l'individu qui trouve sa place au cœur de l'entreprise, cet argument repose sur « *la primauté de l'homme par rapport à la maximisation du capital* »⁷⁶. Dans la suite, nous allons définir les catégories de collaborateurs en entreprise d'économie sociale.

DAVISTER Catherine (2006) décrit que la diversité des ressources humaines en entreprises sociales représente un réel défi pour la GRH, puisque la diversité est liée à l'ensemble des caractéristiques personnelles et sociales constituant la personnalité et l'identité des personnes ; face à ce défi, il faudra concevoir la GRH par rapport à la capacité d'organisation de l'EES, pour mieux concilier les ressemblances et les différences entre ses collaborateurs.⁷⁷

LA GRH doit s'adapter aux spécificités organisationnelles et un des éléments essentiels de cette spécificité réside dans la coexistence du personnel salarié et de bénévoles.

On entend par salarié, les personnes qui sont payées par l'entreprise pour exécuter certaines tâches. A leur égard, les entreprises sociales doivent prendre en compte un système de rémunération équitable, former correctement leur personnel et l'écouter, tout en respectant les obligations éthiques des entreprises sociales. Dans le cas contraire, le personnel sera

⁷⁴ MERTENS Sybille, *La gestion des entreprises sociales*, L'édition professionnelle, Liège 2010, p. 290-291

⁷⁵ BAYLE Emmanuel et DUPUIS Jean-Claude, *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire, Identités plurielles et spécificités*, Edition De Boeck Supérieur, octobre 2012, p.117

⁷⁶ D DAVISTER Catherine, p.13

⁷⁷ Ibidem, p. 29-30

déçu de son emploi s'il n'est pas averti des spécificités de la gestion (rémunération plus faible, prestations en soirée ou le weekend, etc).⁷⁸

Il faudra impliquer le personnel dans les décisions et objectifs du projet afin que la valeur immatérielle (motivation intrinsèque et sens) qu'il donne à son travail assure un rapport différent au salaire. D'autre part les métiers du personnel salarié se sont aussi complexifiés et réclament également une formation plus professionnelle, ainsi que des compétences techniques adaptées à leurs fonctions.⁷⁹

Les bénévoles constituent une autre force de travail fondamentale pour les organisations sociales, ils collaborent gratuitement au maintien de la vie associative, ils s'engagent librement afin d'agir dans des activités qui bénéficient à autrui.⁸⁰

Les bénévoles représentent une ressource très précieuse pour les entreprises vu l'apport considérable de leurs compétences et la gratuité de leurs services. Néanmoins, la gestion des bénévoles dans les organisations sociales est négligée, ne permettant pas d'atteindre l'objectif de la GRH qui est de s'exprimer à tous les niveaux de l'organisation. Il va falloir mobiliser des dispositifs RH adaptés au bénévoles afin de mettre en adéquation leur force de travail avec les besoins de l'organisation, sans mettre en péril la continuité de celle-ci.⁸¹

D'autre part, les résultats d'une enquête menée par VALEU Patrick (2011) en relation avec l'émergence de la fonction RH dans les associations en France démontrent que l'évolution de la fonction RH dépend de la taille des effectifs ; les pratiques RH en associations ne résultent pas nécessairement de la création d'un poste spécialisé en GRH. Lorsqu'un professionnel des RH est engagé dans une entreprise sociale, on constate la mise en œuvre de nouvelles pratiques RH adaptées à l'organisation.⁸²

VALEAU Patrick (2011) affirme que les associations subissent une transformation culturelle, suite à des pratiques RH innovantes. Ces pratiques ajustées aux organisations sociales, « *doivent être adaptées aux caractéristiques technico-économiques et socio-politiques de leurs environnements interne et externe* »⁸³ Les pratiques RH peuvent

⁷⁸ SAW-B asbl, Emplois et services de qualité : enjeux de la économie sociale, Les dossiers de l'économie sociale, n° 3, Monceau-sur-Sambre, 2009, p. 32

⁷⁹ MERTENS Sybille, La gestion des entreprises sociales, L'édition professionnelle, Liège 2010, p. 301

⁸⁰ MORVAN-GALLOPEL Karine, BIRAMBEAU Pierre, LARCENAU Fabrice, RIEUNIER Fabrice, Marketing & Communication des Associations, Edition des savoirs Dunod, Paris 2013, p. 18

⁸¹ MERTENS Sybille, La gestion des entreprises sociales, L'édition professionnelle, Liège 2010, p. 336

⁸² VALEAU Patrick, L'émergence de la fonction RH dans les associations Loi 1901 : Les valeurs à l'épreuve de la gestion, Centre d'Economie et de Management de l'Océan Indien, document de travail/working paper, CEMOI 2011-6, p 16

⁸³ Ibidem, p. 7

représenter un risque pour le maintien des valeurs communautaires, mais ce n'est pas une fatalité.⁸⁴

VALEU PATRICK reprend l'idée de FESTINGER (1959), selon lequel les pratiques modifient la règle de jeu qui, elle-même, influence les comportements. Les comportements transforment ensuite les façons de penser. Donc, « *structurer et professionnaliser, une fonction RH, condamnerait l'essence même des associations et de leurs valeurs?* ». ⁸⁵

II. La gestion par les valeurs et les pratiques RH

Comme pour toute entreprise économique, la question du management se pose avec acuité au sein de l'entreprise d'économie sociale. Seulement, la question se pose différemment dans la mesure où l'entreprise d'économie sociale cherche à concilier l'efficacité avec ses valeurs sociales. La question devient ainsi comment réfléchir à un nouveau management par les valeurs et non seulement par les incitations financières et autres liées à la promotion et à la carrière. Il s'agit également d'examiner comment les actions managériales exécutées par les dirigeants vont être le moyen de confirmer si le système de valeurs adopté par l'entreprise est respecté dans la gestion quotidienne, dans l'organisation du travail, dans la prise de décisions et dans la communication en interne

1. Le management par les valeurs

L'instabilité du climat économique nous amène à nous interroger sur le sens de nos actions, surtout sur le plan professionnel, et à réfléchir à propos de nos valeurs.

HOROVITZ Jacques (2013) nous explique «*les comportements miroirs*» que les collaborateurs des entreprises classiques adoptent lorsque l'entreprise révèle son véritable objectif ; s'il ne s'agit que de l'accumulation des profits de la part de ses associés et dirigeants, cela peut engendrer des comportements qui reflètent l'objectif. C'est la façon dont ils perçoivent l'entreprise.⁸⁶ Les collaborateurs vont aussi demander leur part des bénéfices (le salaire), «*Combien je gagne ? De combien je suis augmenté ? Combien je peux espérer gagner ?*». L'entreprise est mise en question et contestée par ses collaborateurs : Extrait du verbatim des collaborateurs (SNCF, Michelin) « *Elle est égoïste,*

⁸⁴ Ibidem, p. 20

⁸⁵ Ibidem, p. 19

⁸⁶ HOROVITZ Jacques, L'entreprise humaniste, Le management par les valeurs, L'histoire vraie de Châteaufort, Ellipses Editions Marketing, Paris 2013, p.17

elle demande beaucoup et ne donne pas beaucoup : on le sera aussi, dans une symétrie de traitement, elle divise, et valorise la performance individuelle, en mettant les individus en rivalité les uns avec les autres : on jouera son jeu, en négligeant la performance collective et en se valorisant aux dépens du voisin, elle ne fait pas confiance : on ne lui fera pas confiance non plus... »⁸⁷

D'autre part, les entreprises sociales ont essentiellement des objectifs sociaux dont les bénéfiques sont réinvestis en fonction de la finalité dans l'activité ou dans la collectivité.⁸⁸ Donc, si les entreprises sociales ont été créées sur la base de ces principes (utilité sociale, gestion démocratique et primauté des personnes et du travail sur le capital), ceux-ci inspirés de leurs valeurs fondamentales (solidarité, sens de responsabilités, démocratie, réciprocité), ses collaborateurs adopteraient-ils *des comportements miroirs* qui vont être visibles dans la gestion quotidienne de l'entreprise ?

HOROVITZ Jacques (2013) révèle que le manque de projets sur le long terme, le taux de rotation du personnel élevé, le désengagement des collaborateurs, l'absence de cohésion sociale et la résistance au changement des entreprises classiques se traduit par une perte de compétences et de compétitivité.⁸⁹

Ainsi, HOROVITZ Jacques (2013) partage sa vision humaniste de la gestion d'entreprises et nous donne quelques pistes pour réussir un management par les valeurs.

Il considère que les entreprises ont longtemps ignoré l'importance de la dimension humaine dans les organisations de travail, le contexte économique en constante évolution a fait aussi repenser les entreprises classiques à leurs modes de gestion. Il met en évidence la question : Qu'est-ce que gérer pour les valeurs ? *« Cela voudrait dire non seulement en avoir, mais savoir les porter en dehors de soi, les partager, pour qu'elles fassent autorité, jusqu'à structurer les compétences et l'action collective ou instaurer un système de valeurs cohérent avec la culture, les métiers, la raison d'être de l'entreprise et son projet. »⁹⁰*

⁸⁷ Ibidem, p. 18

⁸⁸ LAVILLE Jean-Louis, CATTANI Antonio David, Dictionnaire de l'autre économie, Edition Desclée de Brouwer, janvier 2005, p. 280

⁸⁹ HOROVITZ Jacques, L'entreprise humaniste, Le management par les valeurs, L'histoire vraie de Châteaufort, Ellipses Editions Marketing, Paris 2013, p.19

⁹⁰ Ibidem, p. 41

D'ailleurs, le sociologue, LICHTENBERGER Yves (2013) déclare dans son discours que « *les valeurs ne se managent pas, elles s'incarnent, se concrétisent. Les valeurs n'existent que par leur mise en pratique* ». ⁹¹

Les valeurs sont uniquement authentiques si elles se manifestent en attitudes, comportements et pratiques quotidiennes par les membres de l'organisation. Au cours de sa recherche, HOROVITZ (2013) nous illustre deux exemples dont le manque de cohérence entre l'organisation et ses valeurs peut générer une perte de confiance entre les membres de l'organisation. Le cas d'une entreprise sociale (coopérative) qui est identifiée par les valeurs humanistes qu'elle porte ; mais qu'en réalité à l'heure de définir ou repérer leurs valeurs, les collaborateurs n'arrivaient pas à les exprimer, parce qu'elles n'étaient pas explicitement communiquées. Dans le cas contraire, une entreprise privée d'activité technologique a décidé de lancer une grande campagne de marketing « *Ambition, Vision, Missions, Valeurs* » qui cherchait à renouveler la culture d'entreprise, pour renforcer la réussite de la stratégie. Au bout d'un an, un des représentants de la firme a admis que tous les efforts mis dans le projet n'ont pas eu l'impact voulu car l'équipe a décidé de ne pas s'impliquer dans le projet et de ne pas utiliser tous les matériaux de communication (affiches, posters, booklets), ça n'a pas permis de construire un lien entre les actions et les valeurs de l'entreprise. « *Pour exister et avoir un sens, les valeurs de l'entreprise doivent pouvoir s'observer, se vivre : par des comportements, décisions et actions* ». ⁹²

Les deux cas que nous venons de présenter mettent en exergue le fait que l'entreprise a une responsabilité majeure dans la formulation et la définition de ses valeurs, « *en dessinant un cadre hors duquel certaines attitudes seront considérées comme « hors-jeu »* ». ⁹³ Les valeurs permettent de construire visiblement et facilement le mode comportemental des dirigeants, managers et collaborateurs; dans l'ensemble, ils participent à la construction de la culture d'entreprise. ⁹⁴

⁹¹ LICHTENBERGER Yves, Colloque Observatoire des cadres : Comment apprend-on à manager, <https://www.cadrescdfd.fr/actualites/vendredi-6-decembre-comment-apprend-manager-0015110>, consulté le 01 juillet 2017

⁹² HOROVITZ Jacques, p. 91

⁹³ Ibidem, p. 92

⁹⁴ Ibidem, p. 93

2. Les pratiques et les expériences GRH par les valeurs en entreprises sociales

HOROVITZ (2013) propose trois pratiques de management qui « *semblent faire vivre les valeurs en entreprise* »⁹⁵: *donner du sens* ; la mission sociale de l'entreprise est compatibles avec objectifs personnelles du collaborateur ? *recruter et développer les talents* ; l'engagement du futur personnel en entreprise sociale se fait par ses compétences techniques, ainsi que par ses compétences comportementales et leur potentiel ?

A ce propos, nous voulons approfondir et intégrer à notre recherche les études et les expériences en relation à la GRH en entreprises sociales concernant à ces pratiques.

D'ailleurs, les actions managériales exécutées par les dirigeants vont être le moyen de confirmer si le système de valeurs adopté par l'entreprise est respecté dans la gestion quotidienne, dans l'organisation du travail, dans la prise de décisions et dans la communication en interne, etc. « *Si les pratiques de management ne sont pas « alignées », avec les valeurs, nous retrouverons une distorsion et un malaise, qui feront que « cela ne fonctionne pas »* » Cependant, « *l'alignement et la cohérence construiront la confiance des collaborateurs et la crédibilité des dirigeants* »⁹⁶

a) Donner du sens

Il est directement lié à la satisfaction de l'individu par le développement de son potentiel, de ses compétences et de ses intérêts qui lui permettent d'atteindre ses objectifs.

L'étude qualitative menée par CASTEL, LEMOINE et DURAND-DELVIGNE (2011) en relation avec les spécificités de l'économie sociale sur la satisfaction et le sens du travail au sein des organisations sociales, a voulu mettre en évidence l'impact de la finalité et des modes d'organisation du travail sur la satisfaction du personnel. Les chercheurs ont choisi deux entreprises ; une SCOP (Les sociétés coopératives et participatives) et un entreprise SARL classique, qui partagent les mêmes critères ; type de structure, taille et secteur

⁹⁵ Ibidem, p. 95

⁹⁶ Ibidem, p. 94

d'activité (conseil et communication en développement durable) afin des comparer le niveau global de satisfaction/insatisfaction en milieu de travail⁹⁷.

Tableau 1. Synthèse des satisfactions et insatisfactions des salariés des deux entreprises.⁹⁸

	SCOP	Entreprise privée
Satisfaction	<ul style="list-style-type: none"> - Cohésion du collectif du travail - Structure coopérative - Intérêt, utilité et diversité du travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Culture d'entreprise : vérité, complémentarité, liberté - Utilité de travail - Confiance en l'encadrement
Insatisfaction	<ul style="list-style-type: none"> - Déplacements tardifs et déséquilibre travail/vie privée - Cohésion inégale et envahissante - Répartition des tâches - Rémunération 	<ul style="list-style-type: none"> - Exigences et inconvénients du positionnement de l'entreprise : nouveauté, complexité, isolement

Le résultat de l'étude a démontré un effet positif de la finalité et des modes d'organisation sur la satisfaction au travail en SCOP, influencé par des principes fondamentaux de l'économie sociale ; les travailleurs en SCOP ont donné un score qui varie de 70 à 90/100. Tandis que la satisfaction au travail de collaborateurs de l'entreprise privée est moins importante, le score varie entre 45 et 90/100. Le résultat est justifié par l'adoption des principes et valeurs des travailleurs en SCOP : démocratie, autonomie, responsabilité, considération de l'humain au cœur du projet, etc.⁹⁹

La finalité sociale des activités et la spécificité de la structure donnent un sens au travail aux collaborateurs de la SCOP, parce qu'ils portent un vrai intérêt au travail, « *ils développent des compétences personnelles et professionnelles, partagent de*

⁹⁷ CASTEL Davy, LEMOINE Claude, DURAND-DELVIGNE Annick, Travailler en coopérative et dans l'économie sociale, effets sur la satisfaction et sens du travail, Revues.org, Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé,13-2/2011, consulté le 02 juillet 2017, p.6-8

⁹⁸ Ibidem, p.9

⁹⁹ CASTEL Davy, LEMOINE Claude, DURAND-DELVIGNE Annick, Travailler en coopérative et dans l'économie sociale, effets sur la satisfaction et sens du travail, Revues.org, Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé,13-2/2011, consulté le 02 juillet 2017, p. 12

*responsabilités et renforcent la cohésion collective, liés à la triple responsabilité de la coopérative : économique, sociale et environnementale ».*¹⁰⁰

b) Recruter et développer les talents

DAVISTER (2006) signale que les organisations sociales ne mettent pas en œuvre de véritables pratiques « classiques » RH (profils de fonction, outils de sélection, canaux de recrutement, outils d'évaluation), ce qui ne leur permet pas d'organiser leurs ressources humaines. DAVISTER précise que, « les décisions dans le domaine de la GRH sont généralement prises en fonction des opportunités ou des difficultés rencontrées. Ainsi une entreprise de formation par le travail, décidera de recruter un nouveau formateur parce qu'elle vient d'obtenir un subside, sans que cela ne corresponde à une réelle planification stratégique de ses ressources humaines ».¹⁰¹

Par ailleurs, les recherches de SAW-B asbl (2009) nous donnent des pistes pour réussir le processus de recrutement et de départ des collaborateurs en organisation d'économie sociale ; comme nous l'avons dit, la GRH devra s'ajuster aux particularités organisationnelles (taille de l'entreprise, salariés, bénévoles, travailleurs d'insertion socio-professionnelle, coopérateurs-salariés) en respectant les principes et valeurs de l'organisation.¹⁰²

Pour que les entreprises d'économie sociale fonctionnent sur la base de ses valeurs, elles doivent repenser à chaque étape du processus GRH. « *L'alignement entre le processus et la mise en œuvre de valeurs permet la cohérence de l'organisation avec ses objectifs, ainsi que revisiter son système de reconnaissance et évaluation de la performance* »¹⁰³. L'étude SAW-B asbl (2009) propose aux professionnels des ressources humaines en ESS de repenser aux quatre étapes du processus GRH comme l'aborde le modèle classique GRH, à partir de l'engagement d'un nouveau personnel : se doter du personnel, développer et

¹⁰⁰ Ibidem, p. 10

¹⁰¹ DAVISTER Catherine, p. 16

¹⁰² SAW-B asbl, Emplois et services de qualité : enjeux de la économie sociale, Les dossiers de l'économie sociale, n° 3, 2009, p. 31

¹⁰³ HOROVITZ Jacques, p. 97

garder son personnel, afin que le processus se déroule d'une façon responsable.¹⁰⁴ Si les entreprises sociales ne prennent pas en compte de l'importance du processus GRH, elles risquent de contrarier les valeurs et principes qu'elles prônent. Le but de la GRH est aussi, de donner les bonnes conditions d'emploi au collaborateur, car l'individu est considérée le moteur central de l'organisation sociale. Plus tard nous allons développer la partie de la communication et gestion du changement afin d'adapter et de mettre en œuvre des outils RH performants.

- Se doter du personnel

Dans cette étape, le gestionnaire RH est appelé à identifier les besoins de l'organisation; une fois identifiés, il devra déterminer *la description de la fonction* du candidat et s'assurer que le futur personnel dispose des compétences nécessaires en termes de savoir-faire et savoir-être; il faut aussi que le personnel puisse voir ses attentes comblées, afin de garantir une collaboration à long terme¹⁰⁵.

Les entreprises sociales développent peu de mécanismes de communication (dossier de présentation de l'entreprise qui reprend son historique, organigramme, mission, produits, modes de production, etc). Au moment de l'embauche d'un nouvel employé, ça ne va pas permettre la compréhension du fonctionnement de l'entreprise. Si l'organisation ne prévoit la mise en place d'une démarche structurée d'accueil et d'intégration (parrainage par un travailleur plus ancien, rencontre du personnel, charte affichée dans le lieu du travail) la transmission et le partage de sa «philosophie», de sa mission et de ses valeurs, ainsi que les attentes envers le collaborateur vont se mettre en danger. « *Plus l'accueil du personnel est structuré et efficace, plus le personnel atteindra un niveau de performance satisfaisant* »¹⁰⁶. Ce sont les comportements et valeurs qui évoluent et perdurent au sein de l'organisation.

La GRH des entreprises sociales a la responsabilité de sélectionner des collaborateurs qualifiés pour la fonction, et intéressés par la finalité sociale de l'entreprise. La communication et l'information seront les moyens le plus efficaces pour engager des employés dans la mission.

¹⁰⁴ SAW-B asbl, Emplois et services de qualité : enjeux de la économie sociale, Les dossiers de l'économie sociale, n° 3, 2009, p. 31

¹⁰⁵ Ibidem, p. 33

¹⁰⁶ Ibidem, p. 33-34

- Garder son personnel

AÏT RAZAOUK Abdelwahad, BAYAD Mohamed (2017), motiver et impliquer le personnel a été toujours un réel challenge pour la GRH, les chercheurs affirment que les entreprises les plus performantes sont celles qui mettent en œuvre des pratiques mobilisatrices. Une bonne *stratégie de mobilisation* se base sur le choix des pratiques comme: l'investissement en formation, l'encouragement de la participation, le partage de l'information, la bonne atmosphère au travail et la reconnaissance des employés. Ces pratiques contribuent à l'atteinte à la fois des objectifs du personnel et de l'entreprise ¹⁰⁷.

« *La mobilisation des salariés est directement liée à ce qu'ils « ressentent » envers l'entreprise, en fonction de leurs valeurs et de leurs aspirations personnelles. En d'autres mots, leur motivation revêt une dimension affective, au-delà du contrat de travail et du salaire qui les lient formellement à l'entreprise* »¹⁰⁸.

Dans la publication de TREMBLAY, CHENEVERT, SIMARD, LAPALME, DOUCET (2005), les chercheurs mentionnent deux catégories de variables qui influencent les comportements de mobilisation en milieu du travail : les caractéristiques de l'organisation et les comportements et caractéristiques des leaders. Ainsi, ils considèrent que « *la vision, la mission, les valeurs et les objectifs de l'entreprise, le leadership des gestionnaires, les pratiques GRH et l'organisation du travail sont des leviers d'action qui donnent des conditions psychologiques propices à la mobilisation du personnel* ».¹⁰⁹

Dans l'article, les chercheurs affirment aussi que les valeurs, ce sont les piliers qui soutiennent la vision, la mission et les objectifs de l'entreprise (Cf. Schéma 2, ci-dessous); ils signalent deux types de valeurs en organisations : « *les valeurs productivistes (économie, effort, rendement, etc.) et les valeurs humanistes (la justice, les respect des autres, etc)* »¹¹⁰ ; ces dernières auront un impact positif sur « *les conditions psychologiques, le pouvoir d'agir et la perception de la justice des collaborateurs* ».¹¹¹

¹⁰⁷ AÏT RAZAOUK Abdelwahad, BAYAD Mohamed, GRH Mobilisatrice et performance des PME, Eska, Revue de gestion de ressources humaines, 2011/4 (N° 84), consulté le 8 juillet 2017, p. 3

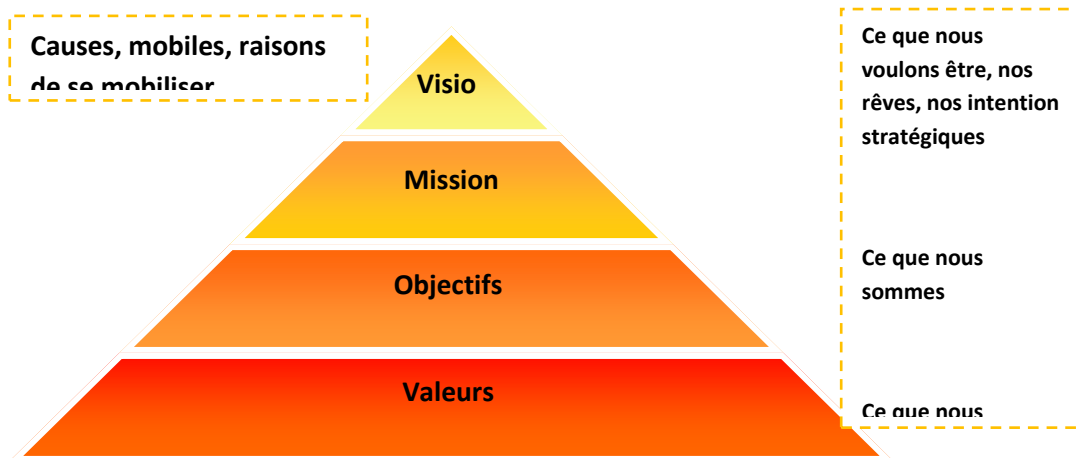
¹⁰⁸ MERTENS Sybille, p. 301

¹⁰⁹ TREMBLAY *et al.*, Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : les rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail, HEC Montréal, Revue Gestion 2005/2 (Vol.30), consulté le 9 juillet 2017, p. 69

¹¹⁰ TREMBLAY *et al.* p. 68

¹¹¹ Ibidem, p. 68

Schéma 2 : Leviers et modèle de mobilisation¹¹²



D'autre part, les entreprises d'économie sociale n'ont pas la capacité de mettre en action des leviers classiques de mobilisation (salaires élevés, rétributions avantageuses, chèques-repas, voiture de société, etc.) parce que ceux-ci représentent des dépenses trop élevées pour des entreprises sociales qui ne génèrent pas d'énormes profits. Néanmoins, les travailleurs des entreprises sociales sont particulièrement mobilisés par d'autres leviers. D'une part par celui d'un travail qui a du sens à leurs yeux, parce que leurs attentes personnelles sont comblées par la mission sociale de l'entreprise, donc les employés croient à ce qu'ils font et la confiance prend place dans les rapport sociaux des employés et des gestionnaires et la stratégie-politique managériale de l'organisation.¹¹³ D'autre part, la mise en pratique des valeurs et principes fondamentaux en entreprises d'économie sociale jouent un rôle essentiel dans la motivation leur personnel. Dans le milieu du travail, l'homme n'agit pas uniquement pour une rétribution matérielle, il est aussi influencé et inspiré par des motivations intrinsèques et leurs valeurs « (*solidarité, respect des individus, sens de responsabilité, liberté, etc*) ».¹¹⁴

Un système de pratiques mobilisatrices et cohérentes dans l'organisation peut transformer ses collaborateurs en avantage compétitif ; en stimulant leur engagement, surtout affectif,

¹¹² Ibidem, p. 71

¹¹³ MERTENS Sybille, p. 303

¹¹⁴ MERTENS Sybille, p. 305

et leurs compétences, il sert comme la voie de développement de performances économiques et sociales.¹¹⁵

- Développer son personnel

Afin de s'adapter aux exigences de l'entreprise, l'homme met à l'épreuve ses savoirs, son expérience et ses capacités cognitives.¹¹⁶ La gestion des compétences (savoirs, savoir-faire, savoir-être) prévoit ou anticipe les problèmes d'ajustement qualitatif de l'emploi.

D'ailleurs, « *une gestion des compétences propice à la mobilisation doit donc à la fois éviter la sous-utilisation des compétences et le déficit de celles-ci. La sous-utilisation des compétences mine la motivation intrinsèque, alors que le déficit des compétences réduit le sentiment du pouvoir d'agir et la motivation à se mobiliser* ». ¹¹⁷

La gestion des compétences et le développement des formations sont peu pratiqués en entreprises sociales ; cependant, la gestion des compétences peut éviter la perte du savoir-faire en cas départ d'un collaborateur, et garantir son remplacement par quelqu'un qui possède les mêmes compétences et la même formation.¹¹⁸

L'arrivée des nouvelles compétences, par exemple par l'embauche d'un nouveau intégrant spécialisé dans la GRH, va aussi impacter le fonctionnement de l'organisation sociale. D'un autre côté, les collaborateurs vont avoir du mal à ajuster leurs compétences aux besoins des entreprises sociales car celles-ci n'ont pas toujours des ressources suffisantes pour les former.¹¹⁹ L'évaluation du personnel à titre individuel fait aussi partie du processus de gestion que les entreprises sociales n'osent pas mettre en pratique, par la crainte de ses collaborateurs d'être évalués, par le manque de moyens et de procédures adaptés à l'organisation. Néanmoins d'autres mécanismes comme l'évaluation de la performance collective ou l'autoévaluation sont mis en place, en respectant les principes de l'organisation sociale.¹²⁰

De plus, la réussite des objectifs sociaux des entreprises serait plus facile à atteindre si les entreprises sociales communiquaient le bon emploi des pratiques d'évaluation de la

¹¹⁵ AÏT RAZAOUK Abdelwahad, BAYAD Mohamed, p. 3

¹¹⁶ CADIN, GUÉRIN, PIGEYRE, PRALONG, Pratiques et éléments de théorie GRH, Edition Dunod, juin 2012, p. 167

¹¹⁷ TREMBLAY *et al.*, p. 73

¹¹⁸ DAVISTER Catherine, p. 40

¹¹⁹ DAVISTER Catherine, p. 41

¹²⁰ Ibidem, p. 42

performance (collective ou individuelle). Le personnel aurait une vision plus positive des évaluations, si elles sont traitées d'une manière impartiale et juste.¹²¹

« *Les pratiques RH peuvent créer un cercle vertueux qui permet aux entreprises sociales d'atteindre leurs objectifs et de leur montrer le bon chemin, dont les compétences et motivations des collaborateurs sont les éléments-clés* ». ¹²²

3. Comment renforcer les valeurs en entreprises sociales ? Deux leviers d'action par la GRH

La mise en œuvre d'un système de communication interne en entreprises d'économie sociale permettrait de communiquer, véhiculer et imprégner les valeurs de l'entreprise afin que ses collaborateurs (salariés et bénévoles) prennent conscience de l'importance de leurs relations en milieu du travail. Ainsi, le profil et comportement d'un *leaderchip* est décisif au moment du choix de pratiques managériales et dans la construction de la confiance entre les membres de l'organisation. L'utilisation de ces deux leviers « permet l'intégration des différentes catégories de personnel dans un dynamique collective, orientée à la mission sociale de l'organisation, tout en poursuivant une gestion saine et efficace » ¹²³

a) La communication interne

DONJEAN Christine (2006) définit la communication interne comme l'ensemble des outils communicationnels destinés aux collaborateurs d'une organisation. Elle exerce une fonction informative relative à l'histoire, à la hiérarchie, au fonctionnement, aux objectifs et à la stratégie de l'entreprise. Cependant ce n'est pas son seul but, elle a aussi une fonction managériale lié à GRH qui vise à créer une culture d'entreprise, qui cherche à améliorer le climat social, l'écoute et compréhension entre collaborateurs et ses supérieurs, ainsi que le développement de l'esprit d'équipe et la prévention ou résolution des conflits entre les employés de l'organisation.¹²⁴

« *La communication interne crée une relation entre l'organisation et les membres de son personnel, elle les invite à adhérer au projet d'entreprise et renforce les liens qui les*

¹²¹ SAW-B asbl, Emplois et services de qualité : enjeux de la économie sociale, Les dossiers de l'économie sociale, n° 3, 2009, p. 37

¹²² MERTENS Sybille, p. 340

¹²³ Ibidem, p. 341

¹²⁴ DONJEAN Christine, Ressources Humaines : La communication interne, L'édition professionnelle, Liège 2006, p. 16-17

unissent, où qu'ils soient et quels que soit leur statut, leur niveau de responsabilité et leur localisation dans l'organigramme de l'entreprise »¹²⁵ Elle contribue à la motivation et à l'implication du personnel dans la mission, elle construit de la solidarité afin de imprégner la culture et les valeurs communes.

Tableau 2. La communication interne : ciment de la motivation et de la cohésion dans l'organisation¹²⁶

- Elle favorise la collaboration entre les personnes et les aide à mieux se connaître.
- Elle est un vecteur de sens, de valeurs, de culture d'entreprise.
- Elle contribue à rehausser l'image de l'organisation, auprès de ceux qui y travaillent.
- Elle renforce la cohésion de la communauté de travail en communiquant les missions, la vision, les valeurs de l'entreprise.
- Elle défend l'intérêt collectif, l'intérêt supérieur de l'organisation par rapport à des intérêts individuels, l'idée que chacun puisse se mobiliser pour quelque chose qui le dépasse.
- Elle augmente la légitimité de l'entreprise aux yeux de son personnel.

En ce qui concerne la relation entre salariés et bénévoles en entreprises sociales, DAVISTER (2006) signale que la tension qui s'installe entre ces deux groupes est le fruit des préjugés et des stéréotypes engendrés dans le milieu du travail, « *les salariés sont considérés comme le personnel qui exerce son métier sans s'impliquer dans la mission sociale et les bénévoles sont perçus comme des « bonnes âmes » mais incompétentes à l'heure d'accomplir leurs tâches* »¹²⁷. De plus, la distance physique et les heures de travail différentes entre salariés et bénévoles, éloignent les rapports sociaux de ces deux acteurs.¹²⁸

La communication interne, comme outil de la GRH, peut aider à calmer les tensions et consolider les relations, en communiquant les projets ou programmes dans lesquels les deux groupes de collaborateurs participent, en mettant en évidence les défis, les spécificités et les contributions de chaque groupe, en montrant la complémentarité de leurs efforts, en renforçant les liens et la coopération d'une mission en commun.¹²⁹ La communication interne peut utiliser certains outils comme : le guide d'accueil, les réunions de dialogue,

¹²⁵ Ibidem, p.15

¹²⁶ Ibidem, p.18

¹²⁷ DAVISTER Catherine, p. 67

¹²⁸ DAVISTER Catherine, p. 68

¹²⁹ Ibidem, p. 69

l'entretien individuel ou collectif, les valves dynamiques de l'entreprise, les compte-rendus de réunions et le suivi des décisions, les rencontres festives, etc.

b) Le leadership, quel modèle ?

Le rôle qui vont jouer les leaders de l'organisation par le style qu'ils montrent et la dynamique qu'ils génèrent vont déterminer les comportements et attitudes des collaborateurs, ce qui peut donner lieu à des situations diverses, soit ils engendrent une atmosphère de confiance et de convivialité, soit ils créent du stress ou des dysfonctionnements dans l'organisation.¹³⁰

HOROVITZ JACQUES (2013) développe la notion du leader humaniste, dont le rôle est de soutenir ses collaborateurs afin qu'ils utilisent tout leur potentiel. Le leader doit transmettre ses qualités humaines à son équipe, ce qui va renforcer de manière positive l'estime de ses collaborateurs.

HOROVITZ, propose le modèle du « *servant leadership* », il place l'homme au cœur de l'entreprise et valorise le savoir-être, « *il pratique un management fondé sur des valeurs humaines telles que l'écoute, l'empathie, l'éthique, la responsabilisation, le développement de l'autre* »¹³¹.

Le « *servant leader* » est capable d'instaurer un climat de reconnaissance, de participation ainsi que des espaces d'expression qui créent les conditions de confiance indispensables à la performance de ses collaborateurs¹³².

D'autre part, TREMBLAY et al (2005) propose le modèle du *leadership transformationnel*, qui est celui qui va transformer la relation entre le manager et ses collaborateurs de manière profonde. Il se caractérise par son charisme, par son écoute, par l'attention aux autres, qui donne envie d'aller dans la même direction, il clarifie la mission de l'organisation et de l'équipe en gagnant de la confiance et du respect, il stimule la créativité et le développement personnel de ses employés, il accorde beaucoup d'importance à l'éthique et à la morale à l'heure de prendre des décisions. « *On le*

¹³⁰ HOROVITZ Jacques, p. 129

¹³¹ Ibidem, p. 129

¹³² HOROVITZ Jacques, p. 134

considère comme un motivateur car il connaît bien son personnel et est capable de répondre à leurs besoins individuels »¹³³.

Il fomenté la mobilisation et la performance globale de ses employés, car il possède des aptitudes et des attitudes qui influencent positivement leurs comportements¹³⁴. Lors des changements, les individus demandent du sens, de la transparence, du suivi de la mise en œuvre, mais surtout un sentiment de confiance envers leurs dirigeants.

DAVISTER (2006) explique que les gestionnaires de la RH en économie sociale doivent disposer de compétences techniques « (en gestion et dans l'activité de l'organisation) » ainsi que de qualités personnelles « (passion pour le projet, ouverture d'esprit tolérance, écoute, diplomatie) », leur personnalité va influencer et développer la dimension humaine de la RH¹³⁵.

Toutefois, la fonction du gestionnaire RH est rarement formalisée dans les documents internes de l'organisation à l'exception des grandes associations qui intègrent dans leur structure un département RH. « *La gestion des RH doit à tenir compte des limites en termes de financement, du manque du temps et des compétences ainsi que de la réticence à la mise en pratique des dispositifs de gestion »¹³⁶.*

DAVISTER (2006) recommande une formalisation adaptée et raisonnable de la fonction GRH des organisations sociales afin d'améliorer leur performance économique, sociale et leur fonctionnement interne ce qui permettrait de développer la qualité des relations au travail entre collaborateurs et gestionnaires.¹³⁷

En conclusion de cette partie, il convient d'insister sur la portée des outils de management par les valeurs proposés par les auteurs qui se sont penchés sur la question à partir de l'analyse critique des pratiques. Le management par les valeurs peut en effet rencontrer un certain nombre de contraintes constatées dans la gestion quotidienne des entreprises d'économie sociale. Cependant, le recours à ces outils ne permet pas de faire face à tous les défis posés aujourd'hui à l'entreprise d'économie sociale dont le management est confronté à un véritable paradoxe. Le souci des compétences personnelles et humaines en

¹³³ TREMBLAY *et al.*, p. 71

¹³⁴ *Ibidem*, p. 72

¹³⁵ DAVISTER Catherine, p. 36

¹³⁶ *Ibidem*, p. 37

¹³⁷ DAVISTER Catherine, p. 38

accord avec les valeurs de l'économie sociale devrait pouvoir se concilier avec le souci des compétences techniques qui assurent le bon fonctionnement de l'entreprise dans le nouvel environnement de la société de l'information.

Conclusion

Pour répondre à la question relative à l'importance du management par les valeurs dans la GHR dans les entreprises d'économie sociale, nous avons d'abord montré l'importance et la spécificité du capital humain dans les entreprises d'économie sociale. En effet, pour tenir face à des entreprises plus fortes, l'entreprise d'économie sociale doit pouvoir compter sur un capital humain spécifique qui puise sa force dans les valeurs alternatives qu'il développe. Pour cela, l'entreprise d'économie sociale doit surmonter un véritable paradoxe. En effet, il s'agit à la fois de proposer un modèle de fonctionnement différent et d'assurer une certaine efficacité qui permet à l'entreprise de réussir dans un contexte concurrentiel.

Nous nous sommes appuyés sur plusieurs lectures exploratoires pour mettre en exergue ce paradoxe. Les entreprises sociales deviennent plus nombreuses, développent des projets innovants et apportent des réponses créatives à la société. Cependant cette progression risque d'avoir un énorme impact sur la GRH, surtout à l'heure de se mettre en concurrence avec d'autres acteurs économiques (publics et privés), pour trouver les moyens de financement ou pour s'adapter aux nouveaux cadres législatifs. Dans la mesure où elles mettent l'accent sur la valorisation du personnel par rapport au rendement du capital, les entreprises d'économie sociale devraient orienter la mise en œuvre de la GRH vers le développement de leurs ressources humaines. Cependant, l'absence d'une véritable politique RH et le manque de structuration dans les pratiques de gestion dans les organisations sociales mettent en évidence la nécessité de développer des outils GRH adaptés aux spécificités de l'organisation, et de mettre en place des formations en matière de gestion pour les entrepreneurs sociaux.

Cependant, la question du management se pose différemment dans les entreprises d'économie sociale dans la mesure où cette dernière cherche à concilier l'efficacité avec ses valeurs sociales. La question devient ainsi comment réfléchir à un nouveau management par les valeurs et non seulement par les incitations financières et autres liées à la promotion et à la carrière. Il s'agit également d'examiner comment les actions managériales exécutées par les dirigeants vont être le moyen de confirmer si le système de valeurs adopté par l'entreprise est respecté dans la gestion quotidienne, dans l'organisation du travail, dans la prise de décisions et dans la communication en interne.

Nous avons vu que la question du management par les valeurs est capitale au sein des entreprises d'économie sociale. L'instabilité du climat économique amène les acteurs économiques à s'interroger sur le sens de leurs actions. Les actions managériales exécutées par les dirigeants vont être le moyen de confirmer si le système de valeurs adopté par l'entreprise est respecté dans la gestion quotidienne, dans l'organisation du travail, dans la prise de décisions et dans la communication en interne, etc. Pour renforcer l'impact des valeurs en entreprise, les acteurs vont devoir agir sur deux leviers : la communication interne et le choix d'un leadership approprié.

Dans ce travail, nous sommes conscients du fait que nous avons été contraints de faire un choix entre plusieurs modèles qui s'offraient à nous. En effet, les outils adaptés auxquels on peut avoir recours pour mettre en exergue le management par les valeurs dont a besoin l'entreprise d'économie sociale sont nombreux. Les modèles que nous avons exposés méritent d'être pris en compte mais il faut également rappeler qu'ils ont leurs limites. Le management par les valeurs ne doit pas faire oublier que le domaine de la GRH est vaste et en continuel renouvellement sans parler de sa capacité à intégrer des postures éthiques différentes. Il appartient aux entreprises d'économie sociale de rechercher à chaque fois le ou les modèles de management les plus adaptés à leur histoire et à leur environnement même si les contraintes économiques ne leur laissent pas une grande marge de manœuvre si elles veulent à la fois survivre et rester fidèles à leurs valeurs sociales.

III. Note d'articulation

Dans un contexte économique et social marqué par une crise de l'économie capitaliste privée et par le recul du secteur public avec toutes les conséquences induites sur l'emploi et la prise en charge des besoins de la collectivité, l'économie sociale et solidaire apparaît de plus en plus comme un tiers secteur à part entière. Une économie locale plus proche des citoyens et plus soucieuse de leurs besoins et aspirations, l'économie sociale et solidaire s'impose avant tout par la mise en œuvre de ses valeurs alternatives. Cependant, le fait que l'économie sociale puisse bénéficier de ces atouts basés sur la satisfaction des besoins et la solidarité ne lui garantit pas pour autant le succès face aux mécanismes dominants du marché. Pour cela, l'économie sociale doit pouvoir répondre concrètement aux besoins croissants que l'économie traditionnelle aussi bien privée que publique, s'avère incapable de satisfaire en mettant en application un nouveau management par les valeurs.

1. Les atouts de l'économie sociale

Les chercheurs qui se sont penchés sur la question reconnaissent que l'économie sociale dispose de plusieurs atouts dans le contexte économique et social actuel. Le premier de ces atouts à l'heure de la mondialisation qui fait échapper l'économie au contrôle des Etats avec pour conséquence immédiate les délocalisations industrielles et les pertes d'emplois, est que l'économie sociale se présente avant tout comme une économie de territoire c'est-à-dire qu'elle privilégie les activités de proximité qui répondent aux besoins de la population et qui engendrent des créations d'emplois à l'échelle locale.

Ce n'est pas un hasard si l'agence provençale pour une économie alternative et solidaire (APEAS) en France a mis l'accent sur cet atout économique et social à l'heure où la mondialisation engendre un phénomène de délocalisation des entreprises qui a des effets ravageurs sur l'emploi : « *L'économie solidaire, parce qu'elle est une économie du territoire, basée sur les besoins locaux des populations et pas seulement la solvabilité de la demande peut être vue comme une des réponses à ces délocalisations. Bien plus que la simple satisfaction d'un besoin, l'économie solidaire vient recréer du lien par les valeurs qu'elle porte (la réciprocité par exemple) et contribue à la création d'emplois non délocalisables.* »¹³⁸

¹³⁸ APEAS : l'économie solidaire à l'épreuve du marché, septembre 2013
<http://www.apeas.fr/L-economie-solidaire-a-l-epreuve.html>, consulté le 22 juillet 2017

Le second atout de l'économie sociale est d'ordre culturel et politique. Face aux déceptions engendrées par l'échec du socialisme autoritaire à l'Est (le modèle soviétique), et face au recul de l'Etat social européen, le désir de changement social qui reste présent dans la société se déplace vers de nouvelles formes d'organisation sociale qui assure à la fois la solidarité et la liberté des individus. Bruno Frère a écrit à ce propos : « *L'économie solidaire a un imaginaire profondément libertaire car ses premières expressions remontent au socialisme associationniste au milieu du 19e Siècle lequel regroupait, derrière Proudhon notamment, un large mouvement de coopératives, d'associations et de mutuelles ouvrières qui entendaient construire une alternative économique au capitalisme industriel d'alors.* »¹³⁹

Le troisième atout de l'économie sociale est qu'elle se présente également comme un vecteur d'innovation sociale important. Florence Degavre et Marthe Nyssens ont étudié le phénomène de l'innovation sociale tel qu'il apparaît dans le cadre de l'économie sociale. Les auteures partent de l'idée qu'innovation économique et innovation sociale sont toujours imbriquées dans la mesure où l'une ne va pas sans l'autre.

Même si elles reconnaissent que le concept d'innovation sociale ne bénéficie pas d'un consensus parmi les chercheurs, elles semblent privilégier la définition qui insiste sur la dimension normative de l'innovation puisque c'est cette dernière qui la rend vraiment sociale dans la mesure où elle est sous-tendue par une logique de solidarité. Prenant l'exemple de l'aide à domicile, les auteures soutiennent que « *L'objectif de l'innovation sociale est, alors, d'améliorer la cohésion sociale et que cette innovation soit partagée. La cohésion sociale renvoie aux bénéfices collectifs engendrés par ces services sur l'ensemble d'un territoire donné. Dans le cas de l'aide à domicile, on peut citer la prévention contre l'isolement des personnes dépendantes, une volonté de soulager les familles dans le travail du care et la création d'emplois de qualité ciblés sur des personnes fragilisées sur le marché du travail. Dans tous les cas, l'identification et le soutien à ces bénéfices relèvent d'un choix de société.* »¹⁴⁰

2. L'économie sociale face au défi du marché

Nombreuses sont les initiatives d'économie sociale et solidaire qui n'arrivent pas à survivre à long terme malgré la bonne volonté des acteurs et malgré le fait qu'elles répondent à des besoins réels. Une des raisons invoquées par les chercheurs qui se sont penchés sur ce

¹³⁹ FRERE Bruno : L'économie sociale et solidaire une béquille du capitalisme ? 2011

¹⁴⁰ Op.cit

phénomène est que le marché arrive à supplanter l'économie sociale et solidaire en reprenant parfois ses activités. C'est le cas notamment des activités d'économie solidaire qui se sont développées dans le cadre de la distribution basée sur le commerce équitable. Pour faire plus de profit, les grandes surfaces n'ont pas hésité à récupérer ce créneau jugé porteur. Le premier défi qui se pose à l'économie sociale et solidaire est donc de survivre face à la rude concurrence du marché. Pour cela, les acteurs de l'économie sociale doivent faire preuve de souplesse pour continuer à rester fidèle à leurs valeurs tout en répondant à l'utilité sociale.

Dans un article consacré à l'économie sociale et solidaire face au défi du marché, l'APEAS soutient que *« Le premier enjeu, non des moindres, est celui de la survie. Pérenniser sa structure, c'est avant tout pérenniser ses actions et par là continuer à affirmer son utilité sociale. Quand une ressourcerie disparaît et qu'un brocanteur la remplace, bien que les deux proposent à la vente des produits d'occasion, leur objet social ne traduit pas les mêmes ambitions pour la société. Le premier offre une deuxième vie aux objets en interrogeant nos modes de consommation et en favorisant le réemploi, tout en proposant une activité valorisante à des hommes et femmes exclus de l'emploi. Le second, lui, suit les cours du marché pour vendre des objets au meilleur prix et vivre plus ou moins confortablement de son activité. C'est donc dans l'utilité sociale que réside la valeur première de l'économie solidaire et là que réside l'enjeu majeur de sa survie »*¹⁴¹

Mais la survie de l'économie sociale et solidaire ne dépend pas seulement de son utilité sociale. Il faut aussi que les acteurs de l'économie sociale et solidaire réussissent à faire sauter certains verrous psychologiques qui les empêchent d'avancer. Parmi ces verrous, la tendance à sous-estimer la dimension commerciale dans la mise en œuvre d'une activité basée sur les principes de l'économie sociale et solidaire. Il s'agit ici du principal défi d'ordre culturel que les acteurs de l'économie sociale et solidaire devraient surmonter s'ils veulent assurer une pérennité à leur activité dans le cadre d'une société dominée par la logique du marché.

« L'économie solidaire se définit avant tout par ses valeurs. La lucrativité limitée en est une, suffisamment vague d'ailleurs pour être interprétée différemment d'une structure à l'autre. Si lucrativité limitée s'oppose clairement à « profits maximum », ce principe ne doit pas empêcher une structure de se développer, d'investir pour mener à bien son objet social. Si l'argent ne se fait pas sur le « dos des consommateurs » et ne doit pas être perçu comme

¹⁴¹ L'économie solidaire à l'épreuve du marché

l'unique source d'échanges, il reste une des conditions essentielles pour pérenniser son action. Pour une structure, il s'agit donc que son offre de biens et/ou de services trouve preneur. Ainsi, le rejet « par principe » de toute démarche commerciale est souvent suicidaire dans l'économie solidaire. »¹⁴²

3. L'apport de la GRH aux entreprises d'économie sociale

Cependant, il ne suffit pas de reconnaître la dimension commerciale ou lucrative pour assurer la survie d'une entreprise d'économie sociale dans un environnement fortement concurrentiel. Pour réaliser ses missions de production ou de service orientées vers la satisfaction des besoins collectifs, l'entreprise d'économie sociale se doit de bien gérer ses compétences et ses atouts. D'où l'importance d'une intégration adaptée des méthodes modernes de GRH. En effet, même si elles se distinguent par une finalité sociale propre, les entreprises d'économie sociale ont besoin de s'appuyer sur une GRH sérieuse si elles veulent assurer leur survie dans un environnement économique et social difficile. La fonction GRH peut devenir un facteur-clé de succès pour les entreprises si elles ne se limitent pas à la simple gestion administrative du personnel, elle peut apporter une valeur ajoutée en termes d'organisation et de mobilisation du personnel.¹⁴³

Cependant, les entreprises d'économie sociale ne peuvent pas recourir à n'importe quel modèle de GRH si elles veulent rester attachées aux valeurs sociales qui les caractérisent (solidarité, réciprocité, démocratie, responsabilité). La fonction GRH dans les organisations sociales est généralement associée à la rentabilité des ressources humaines et matérielles dans le but de maximiser les profits, ce qui est contraire aux principes de l'économie sociale. Cette conception ne permet pas de développer des pratiques RH issues du modèle classique car elles peuvent nuire à l'objectif social des entreprises et à leurs valeurs. Nous avons examiné comment les entreprises d'économie sociale vont essayer malgré tout de développer un type de management fondé sur les valeurs.

La spécificité de ces nouveaux outils de RH est qu'ils doivent se fonder sur les valeurs de l'économie sociale. Le recours à ce système de valeurs est d'autant plus important que les entreprises d'économie sociale n'ont pas la capacité de mettre en action des leviers

¹⁴² L'économie solidaire à l'épreuve du marché

¹⁴³ BAYLE Emmanuel et DUPUIS Jean-Claude, *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire, Identités plurielles et spécificités*, Edition De Boeck Supérieur, octobre 2012, p.117

classiques de mobilisation (salaires élevés, rétributions avantageuses, chèques-repas, voiture de société, etc.) parce que ceux-ci représentent des dépenses trop élevées pour des entreprises sociales qui ne génèrent pas d'énormes profits, d'où l'importance de renforcer les valeurs dans les entreprises d'économie sociale grâce à deux leviers notamment : la communication interne et la création d'un nouveau leadership.

Pour autant, le recours à ces outils ne permet pas de faire face à tous les défis posés aujourd'hui à l'entreprise d'économie sociale dont le management est confronté à un véritable paradoxe. En effet, il n'est pas toujours aisé de concilier le souci des compétences personnelles et humaines fondées sur les valeurs de l'économie sociale et celui des compétences techniques qui assurent le bon fonctionnement de l'entreprise. Dans ce travail, nous avons été contraints de faire un choix entre plusieurs modèles théoriques. Ceux que nous avons choisis ont leur portée et leurs limites. Le management par les valeurs ne doit pas faire oublier que le domaine de la GRH est vaste et en continuel renouvellement et surtout qu'il peut impliquer des postures éthiques différentes. Les entreprises d'économie sociale auront donc à choisir à chaque fois le ou les modèles de management les mieux adaptés à leur contexte économique, social et culturel.

Bibliographie

AÏT RAZAOUK Abdelwahad, BAYAD Mohamed, *GRH Mobilisatrice et performance des PME*, Eska, Revue de gestion de ressources humaines, 2011/4 (N° 84) p. 3-18, consulté le 8 juillet 2017

BESSER Hannah, RODACH Gérard, *La gestion des ressources humaines, Valoriser le capital humain de l'entreprise et accompagner les changements*, Editeur ESF, Issy-les-Moulineaux Cedex, 2011

BAYLE Emmanuel et DUPUIS Jean-Claude, *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire, Identités plurielles et spécificités*, Edition De Boeck Supérieur, octobre 2012

CADIN, GUÉRIN, PIGEYRE, PRALONG, *Pratiques et éléments de théorie GRH*, Edition Dunod, juin 2012

CASTEL Davy, LEMOINE Claude, DURAND-DELVIGNE Annick, *Travailler en coopérative et dans l'économie sociale, effets sur la satisfaction et sens du travail*, Revues.org, Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé,13-2/201, p. 2-15, consulté le 02 juillet 2017

DAVISTER Catherine, *La gestion des ressources humaines en économie sociale*, Les cahiers de la Chaire Cera, vol n° 1, mai 2006

DEFOURNY Jacques, *L'émergence du concept d'entreprise sociale*, De Boeck Université Reflets et perspectives de la vie économique 2004/Tome XLIII, p.9-23, consulté le 08 avril 2017

DONJEAN Christine, *Ressources Humaines : La communication interne*, L'édition professionnelle, Liège 2006

GUILLOT-SOULEZ Chloé, *La gestion des ressources humaines*, Gualino éditeur, L'extenso éditions, août 2011

HOROVITZ Jacques, *L'entreprise humaniste, Le management par les valeurs, l'histoire vraie de Châteauform*, Ellipses Editions Marketing, Paris 2013

LAVILLE Jean-Louis, CATTANI Antonio David, *Dictionnaire de l'autre économie*, Edition Desclée de Brouwer, janvier 2005

LICHTENBERGER Yves, Colloque Observatoire des cadres : *Comment apprend-on à manager*, <https://www.cadresfdt.fr/actualites/vendredi-6-decembre-comment-apprend-manager-0015110>, consulté le 01 juillet 2017

MERTENS Sybille, *La gestion des entreprises sociales*, L'édition professionnelle, Liège 2010

MORVAN-GALLOPEL Karine, BIRAMBEAU Pierre, LARCENAU Fabrice, RIEUNIER Fabrice, *Marketing & Communication des Associations*, Edition des savoirs Dunod, Paris 2013

OCDE, Organisation de coopération et de développement économique, *Les entreprises sociales*, Editions de l'OCDE, Paris, 2009

SAW-B asbl, *Emplois et services de qualité : enjeux de la économie sociale*, Les dossiers de l'économie sociale, n° 3, Monceau-sur-Sambre, 2009

ST-ONGE, S. AUDET, M. HAINES, V. et PETIT A, *Relever les défis de la gestion de ressources humaines*, Editions Gaëtan Moran, Paris 1998

VALEAU PATRICK, *L'émergence de la fonction RH dans les associations Loi 1901 : Les valeurs à l'épreuve de la gestion*, Centre d'Economie et de Management de l'Océan Indien, document de travail/working paper, CEMOI 2011-6, p.76-94

TREMBLAY *et al.*, *Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : les rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail*, HEC Montréal, Revue Gestion 2005/2 (Vol.30), consulté le 9juillet 2017, p. 69-78

WEINSTEIN Oliver, *Pouvoir, finance, et connaissance, les transformations de l'entreprise capitaliste entre XX^e et XXI^e siècle*, Editions la découverte, février 2010



