

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

L'impact de la gouvernance participative sur l'engagement des travailleurs de l'entreprise d'économie sociale : une analyse à travers les théories des parties prenantes et de la motivation.

Auteure : Mélissa RASE

Promotrice : Anaïs PERILLEUX

Lecteur·rices :

Année académique 2024-2025

Master 60 en sciences du travail

Remerciements

Je tiens à remercier plusieurs personnes sans qui la concrétisation de ce mémoire n'aurait pas pu avoir lieu.

Je remercie chaleureusement ma promotrice, la professeure Anaïs Périlleux, pour sa bienveillance, sa rigueur et ses conseils avisés qui m'ont guidée tout au long de ma rédaction.

Je remercie également Sylvie, pour sa relecture précieuse, ses remarques constructives, ses corrections et son soutien constant, qui ont contribué à l'amélioration de ce travail.

Tout ma reconnaissance va également à mes parents, Marie et Albert, pour leurs encouragements permanents, leur présence discrète mais sans faille.

Un immense merci à mon compagnon, Thomas, pour sa patience, son soutien moral et pour avoir cru en moi, particulièrement quand je n'y croyais plus.

Enfin, je pense à mes amis, pour leurs encouragements et leur présence, qui ont rendu ce parcours plus léger.

Table des matières

1.	Introduction	1
2.	Cadre théorique et conceptuel	2
2.1	Approche organisationnelle.....	2
2.1.1.	L'économie sociale et l'entreprise sociale	2
2.1.2.	La théorie des parties prenantes	4
2.1.3.	La gouvernance participative dans les entreprises d'économie sociale	7
2.1.4.	Position et enjeux des travailleurs en tant que partie prenante.....	13
2.2	Approche individuelle	14
2.2.1.	Motivation et engagement au sein des entreprises d'économie sociale	14
3.	Méthodologie.....	18
4.	Analyse d'études existantes.....	18
4.1	Younes et al. (2016)	19
4.2	Sdrali et al. (2016)	19
4.3	Dinaoui & Gnaoui (2023).....	20
4.4	Campi et al. (2012)	20
4.5	Huybrechts et al. (2014)	21
4.6	Dupret & Eschweiler (2024)	21
4.7	Lacan & Silva (2011)	22
4.8	Defourny et al. (1985)	22
4.9	Ferreras (2007)	23
4.10	Richter (2018).....	23
5.	Analyse critique et discussion	24
5.1	Convergences significatives	24
5.2	Divergences et tensions	25
5.3	Pertinence et limites des cadres théoriques	26
5.4	Conclusion de l'analyse critique	27

6.	Conclusion.....	28
7.	Bibliographie	30

1. Introduction

Lorsque je suis entrée dans le monde du travail il y a cinq ans, je me suis rapidement heurtée à sa réalité. Son expérience m'a semblé profondément marquée par un manque d'implication des travailleurs dans les décisions, au profit d'une logique de rendement toujours plus importante.

Ce questionnement s'est transformé en problématique de recherche, que j'ai choisi de centrer sur les modèles d'organisation potentiellement capables d'unir efficacité économique, engagement des travailleurs et participation démocratique. A ce titre, les entreprises d'économie sociale (EES) sont un terrain particulièrement opportun pour explorer ces dynamiques. Au croisement des logiques marchandes et solidaires, les EES à but non lucratif sont caractérisées par un ancrage local profond et une gouvernance démocratique conférant davantage un rôle actif aux travailleurs dans la prise de décision. Dans un contexte où les modèles hiérarchiques traditionnels semblent atteindre leurs limites, les EES représentent une alternative organisationnelle riche de sens et d'innovation sociale. Bien que la gouvernance participative ne soit pas une obligation au sein des EES, elle en représente néanmoins une aspiration importante. C'est son impact réel sur l'engagement des travailleurs qui reste à interroger. La promesse démocratique, voire participative, est-elle tenue ? Et dans quelles conditions devient-elle un levier ou un obstacle à l'engagement et la motivation ?

Dès lors, ce travail de recherche vise à analyser la manière dont la gouvernance participative, telle qu'elle est mise en œuvre dans les EES, influence l'engagement professionnel des travailleurs, sur base de la question de recherche suivante : **« *Comment la gouvernance participative dans les entreprises d'économie sociale transforme-t-elle l'engagement des travailleurs ?* »**

Ce mémoire s'articule autour de quatre parties. Il débute par un cadre théorique mobilisant deux approches complémentaires :

1. Une approche organisationnelle, centrée sur la théorie des parties prenantes et les spécificités de l'économie sociale, qui analyse comment la gouvernance d'entreprise redéfinit la place des travailleurs dans les processus décisionnels.
2. Une approche individuelle, fondée sur la psychologie du travail, qui s'appuie sur les théories de la motivation et de l'engagement pour comprendre comment l'implication des travailleurs dans la gouvernance peut favoriser leur engagement professionnel.

Il se poursuit par une section méthodologique qui décrit la démarche adoptée pour réaliser la revue de la littérature. Ensuite il expose une synthèse critique d'un corpus d'études scientifiques portant sur la thématique. Enfin, la discussion finale met en évidence les facteurs de réussites, les limites et les enjeux de la gouvernance participative dans la réalité pratique des EES.

L'objectif de ce travail est de croiser les apports en sciences de gestion et en psychologie du travail pour comprendre les effets d'une gouvernance participative sur l'engagement et la motivation des salariés en EES. Cette analyse repose sur une analyse de la littérature structurée, mobilisant des études de cas, des rapports institutionnels ainsi que des sources scientifiques. L'intention est de proposer une lecture critique des dynamiques qui rattachent la gouvernance participative et l'engagement des travailleurs. Il s'agit de repérer les leviers et obstacles de cette implication, ainsi que les tensions potentielles entre les principes affichés et les pratiques réelles mises en œuvre au sein des EES.

2. Cadre théorique et conceptuel

Ce cadre théorique a pour intention de fixer les bases conceptuelles nécessaires à la compréhension du sujet en croisant deux niveaux complémentaires d'analyse.

1. Un niveau organisationnel, construit sur la théorie des parties prenantes et les spécificités de l'économie sociale, qui analyse comment la gouvernance d'entreprise redéfinit la place des travailleurs dans la prise de décisions.
2. Un niveau individuel, centré sur les dynamiques psychologiques de motivation et d'engagement des travailleurs.

Ces deux visions permettent de mieux appréhender comment des logiques de gouvernance plus inclusives peuvent affecter la perception qu'ont les travailleurs de leur impact au sein de l'entreprise et ainsi de nourrir leur implication au travail. En ce sens, le cadre théorique se structure autour de ces deux volets complémentaires.

2.1 Approche organisationnelle

2.1.1. L'économie sociale et l'entreprise sociale

Avant d'aborder la gouvernance participative, il convient d'identifier les caractéristiques de l'économie sociale et des entreprises qui la compose. Nous mobilisons ici les travaux de Defourny et Nyssens, fréquemment utilisés dans ce domaine. Ils constituent un cadre pertinent dans l'analyse de ces organisations hybrides, au croisement des logiques économiques et sociales.

L'économie sociale, souvent qualifiée de « troisième secteur », se distingue du marché lucratif et de l'État. Elle représente une alternative aux formes d'organisation économique traditionnelles en raison des spécificités des entreprises qui la composent (Defourny & Nyssens, 2013).

Le réseau EMES¹, propose un cadre largement reconnu en Europe, qui identifie trois dimensions spécifiques aux EES (Defourny & Nyssens, 2013):

1. Une dimension économique qui se caractérise par une activité économique continue de production de biens ou de services, la mobilisation d'un minimum d'emplois rémunérés et l'implication d'un risque financier assumé par les membres.
2. Une dimension sociale marquée par la limitation de la distribution des profits et la poursuite d'un objectif explicite au service de la communauté ayant pour origine une initiative citoyenne.
3. Une gouvernance reposant sur une autonomie forte, une participation active des parties prenantes et un pouvoir décisionnel non lié à l'apport de capital.

Au-delà de ces caractéristiques, Defourny et Nyssens (2019) définissent quatre types d'EES : le modèle associatif entrepreneurial, la coopérative sociale, le « social business » de Muhammad Yunus, et l'entreprise sociale parapublique.

En Europe, les entreprises d'insertion sociale représentent bien l'articulation forte entre mission sociale et activité économique. Elles mettent au travail durablement des personnes en situation de précarité, elles limitent la distribution des bénéfices et fonctionnent sur base de principes de gouvernance démocratique (Defourny & Nyssens, 2013). A l'inverse, en Amérique du Nord, l'entrepreneuriat social met davantage l'accent sur l'innovation individuelle et la performance, ce qui se rapproche plus fortement du secteur privé (Laville et al., 2016).

En Belgique, l'économie sociale occupe une place importante dans l'espace socio-économique. Elle représente en 2020, 12% de l'emploi total, soit 17 066 organisations qui mettent près de 580 000 personnes au travail. Les associations constituent cette année-là 91,3% de ces entités mais elles comprennent également des mutuelles, des coopératives ainsi que des entreprises sociales. Plus de la moitié des organisations (65,4%) comptent moins de dix travailleurs et les femmes représentent 73,8% de l'emploi. Les services de santé concentrent le plus d'emplois avec un taux de 69% (Organisation de coopération et de développement économiques, 2023).

¹ Réseau collectif international de chercheurs en économie sociale, économie solidaire et entrepreneuriat social.

Les définitions parcourues dans cette section ont permis de définir les contours de l'économie sociale et son intérêt pour la gouvernance participative. Il est maintenant utile d'approfondir l'analyse de l'implication des parties prenantes, en particulier celle des travailleurs. Dans cette optique, la mobilisation de la théorie des parties prenantes est particulièrement pertinente puisqu'elle offre un cadre d'analyse approprié aux dynamiques relationnelles au sein de ces EES.

2.1.2. La théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes s'avère être une approche analytique intéressante pour étudier l'impact de la gouvernance participative sur l'engagement des travailleurs. En incluant les attentes de divers acteurs, elle clarifie les dynamiques organisationnelles qui favorisent la reconnaissance, l'appartenance et la motivation. Elle permet ainsi d'identifier comment une gouvernance plus inclusive permet de renforcer durablement l'engagement des salariés.

A. Origines et fondement de la théorie

En 1932, Berle et Means s'intéressent à la dispersion du pouvoir au sein des entreprises, c'est là que la théorie des parties prenantes trouve son origine historique. Par la suite, le terme « *stakeholder* » émerge en 1963 lors de recherches effectuées par Ansoff et Stewart au sein du Stanford Research Institute. Cela étant, c'est plus précisément à R. Edward Freeman que l'on doit la formalisation et la diffusion académique de la théorie des parties prenantes au travers de ses travaux menés au cours des années 1980 (Mercier & Gond, 2006).

Freeman et McVea (2001) définissent les parties prenantes comme « *tout groupe ou individu qui est affecté ou peut affecter la réalisation des objectifs d'une organisation* » et comme ayant « *certain droits inaliénables à participer aux décisions qui influencent de manière substantielle leur bien-être* ». Cette approche rompt avec les modèles organisationnels classiques centrés sur les actionnaires. Elle reconnaît une diversité d'acteurs indispensables (salariés, fournisseurs, clients, communautés locales, etc.) au succès de l'entreprise et élargit ainsi le périmètre des responsabilités organisationnelles (Bouglet & Joffre, 2015).

B. Une gestion stratégique élargie

Une stratégie fondée sur les parties prenantes veille à combiner et intégrer les intérêts des divers acteurs concernés et non plus seulement à maximiser les bénéfices des actionnaires. Dans un environnement économique instable, où les stratégies classiques luttent pour répondre aux évolutions rapides de l'environnement, cette réorientation s'avère particulièrement pertinente (Freeman & McVea, 2001).

Ce modèle stratégique se distingue par sa souplesse et offre un cadre stratégique en mesure d'anticiper les changements plutôt que de seulement y répondre. A l'inverse de la planification stratégique traditionnelle, qui tente de prédire l'avenir pour mieux allouer ses ressources, une gestion stratégique issue de la théorie des parties prenantes propose une vision proactive. Celle-ci influence le contexte dans lequel l'entreprise évolue, en tenant compte des impacts potentiels entre elle et son environnement (Freeman & McVea, 2001).

La capacité d'une entreprise à perdurer dans le temps ne se limite plus à l'optimisation de ses performances financières à court terme, mais se fonde également sur sa capacité à entretenir des relations stables et pérennes avec ses parties prenantes. Cette approche nécessite une appréhension fine des dynamiques relationnelles ainsi que de leurs développements au fil du temps. Ainsi, une stratégie efficace requiert de considérer à la fois les parties prenantes internes et externes, en allant au-delà des frontières de l'entreprise pour construire une coopération fondée sur des valeurs communes (Freeman & McVea, 2001). Cette dimension éthique du modèle ne manque pas de faire écho aux champs de la responsabilité sociale des entreprises et de l'éthique des affaires (Parmar et al., 2010).

C. Une approche descriptive, prescriptive et éthique

L'atout majeur de cette théorie repose sur son double positionnement. D'une part descriptive, elle cartographie les relations influentes autour de l'entreprise. D'autre part prescriptive, elle guide la stratégie sur base de principes d'équité, de justice et de reconnaissance. Cette tendance repose sur une lecture croisée des enjeux politiques, moraux et économiques relatifs aux relations entre les différents acteurs (Freeman & McVea, 2001).

Freeman entend l'entreprise comme un réseau de relations interconnectées entre divers groupes ayant un intérêt direct ou indirect dans ses activités. Ces relations constituent le socle même de la stratégie. La valeur organisationnelle se construit de façon collective au travers des interactions avec les diverses parties prenantes et ne résulte plus seulement d'une logique capitaliste (Parmar et al., 2010).

Cette synergie interdépendante amène à une gestion plus rigoureuse des tensions et conflits d'intérêts à même d'apparaître entre les différents groupes. Le dirigeant devient alors un médiateur stratégique, en mesure de transformer ces oppositions en leviers pour créer de la valeur partagée. Les régulations qu'il effectue doivent s'inscrire dans une logique d'équité et d'évolution continue, afin de conserver l'engagement et la confiance de l'ensemble des parties prenantes (Parmar et al., 2010).

Dans cette logique, chaque décision stratégique implique une responsabilité morale vis-à-vis des groupes concernés et des personnes qui le constituent. Le management devient un acte éthique, fondé sur des choix de valeurs incarnés, qui engagent l'entreprise au-delà de la recherche de performance économique. Une telle dynamique vise à améliorer la performance générale, mais aussi à limiter les risques de dérives éthiques, en harmonisant les pratiques de gouvernance sur des principes de durabilité, de reconnaissance et de justice (Parmar et al., 2010).

D. Portée critique et enjeux contemporains

Malgré sa richesse conceptuelle, la théorie des parties prenantes comporte quelques risques qui limitent sa mise en œuvre. Selon plusieurs auteurs², le flou théorique autour de la notion de « partie prenante » ne facilite pas la reconnaissance des acteurs concernés et amène parfois à un traitement standardisé de groupes pourtant contrastés. De plus, d'après Mercier et Gond (2006), cette théorie n'aborde pas suffisamment les dynamiques sociales qui définissent l'inclusion ou l'exclusion de certaines parties prenantes.

Ce modèle fait également face à un enjeu important, celui de la conciliation des intérêts divergents (économiques, environnementaux, sociaux). Cette difficulté peut engendrer une prise de décision désorganisée et peu performante (Oumari, 2022). Sans compter que les valeurs des parties prenantes sont difficilement mesurables, ce qui rend leur prise en considération complexe. Pour finir, l'absence de preuves empiriques avérées identifiant le lien entre une approche partenariale et une augmentation des performances réduit la légitimité opérationnelle.

Malgré cela, la théorie des parties prenantes conserve son utilité pour explorer les formes de gouvernances davantage inclusives, durables et équitables, en accord avec les évolutions organisationnel du monde actuel (Mercier & Gond, 2006).

E. En conclusion

En repensant de façon profonde la gestion stratégique, cette approche redéfinit l'organisation non plus seulement comme un outil de maximisation des profits actionnariaux, mais comme un système relationnel complexe empreint d'enjeux économiques, sociaux et humains. Dans notre environnement actuel instable et interconnecté, ce modèle est non seulement pertinent mais aussi incontournable pour assurer la construction et la durabilité de valeurs pérennes (Freeman & McVea, 2001).

² Wolfe & Putler, 2002 cités dans Mercier et Gond, 2006 ainsi que Oumarie, 2022.

Dans le cadre de ce mémoire, elle présente un cadre analytique fort pour penser l'implication active des travailleurs comme levier d'engagement et de motivation durable. Elle nous permet de considérer les salariés non plus comme de simples ressources, mais comme des acteurs à part entière du projet collectif.

Afin d'approfondir notre analyse dans le contexte spécifique des EES, il est désormais utile d'explorer comment les principes inclusifs prônés par cette théorie se présentent concrètement dans une modèle organisationnel particulier, celui de la gouvernance participative. Cette dernière joue un rôle clé dans de nombreuses EES. Elle traduit en pratique les idées de co-construction et de participation. La suite de notre analyse portera donc sur les fondements, principes structurants et conditions déterminants son efficience.

2.1.3. La gouvernance participative dans les entreprises d'économie sociale

Au sein des EES, les modes d'organisation se veulent inclusifs et démocratiques, ce qui permet à la gouvernance participative d'y trouver une place significative.

Fondées sur des principes de solidarité, de primauté de la personne sur le capital et de responsabilité collective, ces organisations visent à inclure l'ensemble des parties prenantes (notamment les travailleurs) aux processus de prise de décisions (Sdrali et al., 2016).

Dans cette perspective il est nécessaire de définir les caractéristiques, les principes structurants ainsi que les enjeux de la gouvernance participative, dans le but de mieux appréhender son influence sur l'engagement des travailleurs.

A. De la gouvernance traditionnelle à la gouvernance participative

Traditionnellement, la gouvernance d'entreprise se définit comme un ensemble de mécanismes institutionnels et comportementaux délimitant l'action des dirigeants, depuis leur nomination jusqu'au contrôle de leurs décisions, assurant leur adéquation aux objectifs établis par les actionnaires. Pérez (2016) qualifie la gouvernance d'entreprise de « *management du management* ». Braconnier et Caire, (2009) retiennent quant à eux la définition plus précise du Cercle des économistes de 2003, qualifiant la gouvernance d'entreprise comme « *l'ensemble des moyens mis en œuvre pour s'assurer que les décisions de l'entreprise, ses actifs et les comportements de ses dirigeants et salariés vont bien dans le sens des objectifs de l'entreprise, tels qu'ils ont été définis par les actionnaires* ».

Ce modèle se distingue de celui des EES qui optent davantage pour une gouvernance plus démocratique. Cette dernière est fondée sur le principe « un membre, une voix » et vise à

intégrer des logiques collectives (Defourny & Nyssens, 2019; Mullenbach-Servayre, 2007). Néanmoins, ce principe ne garantit pas systématiquement une participation directe des parties prenantes aux instances décisionnelles. Des organisations telles que « Les Petits Riens » nous prouvent bien qu’une gouvernance même démocratique peut se voir confiée entre les mains d’un conseil d’administration composé de bénévoles sélectionnés (A. Périlleux, communication personnelle, 24 mars 2025).

Dans cette dynamique, Héritier (2010) considère la gouvernance participative comme une solution hybride et appropriée pour allier objectifs sociaux et économiques (cité dans Younes et al., 2016). Selon Ospital (2023), elle représente un mode opératoire structuré de participation de divers acteurs à la prise de décision, s’éloignant ainsi d’une logique centralisée. Elle se fonde également sur une identification fine des acteurs et la délimitation de leur implication dans le processus de décision, qu’il s’agisse de personnes physiques, de structures administratives ou d’organisations à but lucratif ou non.

B. Principes structurants et valeurs associées

La gouvernance participative repose fréquemment sur des notions de partage, de coopération, de responsabilités et d’intelligence collective. Elle rompt avec les modèles classiques de gouvernance en promouvant des formes plus collaboratives et inclusives (Lequin, 2000; Mullenbach-Servayre, 2007).

Ospital (2023) propose une structure de cette gouvernance construite sur six principes essentiels, qui se joint par ailleurs à notre lecture croisée de divers auteurs :

1. Une harmonisation entre efficacité sociale et économique (Héritier, 2010, cité dans Younes et al., 2016);
2. Un partage horizontal du pouvoir (Wilcox, 2003, cité dans Younes et al., 2016) ;
3. Une synergie des parties prenantes pour produire une intelligence collective (Loarne-Lemaire & Noël-Lemaitre, 2014) ;
4. Une harmonisation des intérêts parfois opposés des divers acteurs impliqués (Héritier, 2010, cité dans Younes et al., 2016) ;
5. Une coopération entre acteurs à la fois privés et publics ;
6. Une construction commune sur la compréhension des enjeux (Pimbert & Pretty, 1995, cité dans Ospital, 2023).

Divers auteurs³ s'accordent à dire que cette gouvernance améliore la capacité d'adaptation des entreprises en consolidant les valeurs collectives et la cohésion interne. De plus, sa valorisation de la participation active des parties prenantes permet l'apparition de solutions partagées ainsi que la création d'un équilibre entre intérêts collectifs et individuels.

C. Enjeux, facteurs de réussite et fragilité de la gouvernance participative

Ospital (2023) identifie des enjeux culturels et organisationnels dans la mise en place d'une gouvernance participative. Selon lui, l'application d'une gouvernance participative implique une transformation culturelle pour les entreprises, passant d'un modèle hiérarchique à un système collaboratif, dans lequel l'acteur de gouvernance adopte une fonction de facilitateur plutôt que de décideur centralisé. Ce changement nécessite aussi de tenir compte de la complexité des territoires qui ne représente pas toujours les réalités ou enjeux locaux. La réussite de sa mise en œuvre repose sur deux éléments fondamentaux : le partage de valeurs communes et une gestion efficace des coûts de coordination. Ces éléments permettent un engagement durable des acteurs concernés.

Toujours selon le même auteur, deux aspects essentiels permettent d'encadrer sa mise en pratique : l'étendue de la participation (la diversité et le nombre de personnes concernées) ainsi que sa profondeur (l'influence réelle de ces personnes sur la prise de décision). Mannigel (2008) et Bérard (2013) (cités dans Ospital, 2023) estiment que le niveau d'implication s'étend de la simple information passive jusqu'au transfert d'autorité, en passant par des paliers intermédiaires tels que la concertation, le partage d'autorité ou la consultation.

Mullenbach-Servayre (2007) et Younes et al. (2016) soutiennent qu'en impliquant les parties prenantes autour d'objectifs communs, la gouvernance participative peut mener à une performance organisationnelle supérieure à celles des modèles plus traditionnels et hiérarchiques. Sa réussite dépend néanmoins, selon Neysen (2017), de la capacité de l'organisation non seulement à repérer et intégrer les attentes diverses des différents acteurs, mais aussi à tenir compte de ses propres limites pratiques, qui peuvent restreindre leur implication réelle.

Si la gouvernance participative ne veille pas au respect de ces conditions, elle peut selon Ospital, (2023), amener à des effets contre-productifs. En effet, une mise en œuvre mal structurée ou

³ CLAIE4, 2015 ; Maffesoli & Perrier, 2012 ; Wilcox, 2003, cités dans Younes et al., 2016 ; Le Loarne-Lemaire & Noël-Lemaître, 2014.

inachevée pourrait mener à de la frustration et un sentiment de désenchantement pour les acteurs.

Pour conclure, il est important de souligner que certaines initiatives participatives peuvent relever du « *participation washing* », où l'implication des acteurs sert surtout la communication, sans réel pouvoir d'influence sur les décisions. Certains budgets participatifs témoignent de cette dérive, en allouant des moyens dérisoires face aux enjeux traités, ou en portant sur des projets ne nécessitant pas l'expertise de la citoyenneté (Ospital, 2023).

D. La gouvernance participative en entreprise d'économie sociale

Il est important de comprendre qu'au sein des EES, les modèles de gouvernance sont nombreux, et fréquemment imbriqués les uns dans les autres. Ils mettent en œuvre un éventail de pratiques plus ou moins démocratiques, horizontales et participatives en fonction des objectifs poursuivis, des acteurs impliqués et des contraintes spécifiques de chaque organisation. Cette diversité empêche toute tentative de les présenter de façon exclusive. Ils sont plutôt à envisager comme la coexistence de logiques multiples au sein d'une même entité. Par exemple, une coopérative peut combiner différentes formes de gouvernances, allant de la démocratie traditionnelle à l'autogestion partielle, tout en préservant le pouvoir décisionnel final.

Dans ce cadre pluriel, la gouvernance participative joue un rôle important. Elle associe différents membres, y compris les travailleurs, et les intègre de façon proactive dans les processus décisionnels, ce qui renforce leur motivation ainsi que leur engagement. Son fonctionnement favorise une implication réelle dans la stratégie et la dynamique de l'organisation, bien au-delà d'une simple instance représentative. D'après Spear et al. (2009) et Pearce (2003) (cités dans Gordon, 2015) il s'enracine régulièrement dans une logique identitaire forte, notamment pour les EES, en particulier dans les traditions mutualistes et communautaires.

Parmi les formes les plus emblématique de cette gouvernance participative, le modèle coopératif repose sur le principe fondateur d'« un membre une voix », assurant à chaque membre, une participation impartiale aux décisions (Gordon, 2015). Cette approche contribue au sentiment d'appartenance, aligne les intérêts individuels à la mission collective et améliore la cohésion interne (Gordon, 2015; Nyssens, 2006).

De même, certaines organisations sociales, guidées par une logique communautaire, impliquent les travailleurs ou les citoyens dans des systèmes de gouvernance liés à un territoire ou à un intérêt commun. Dans ces cas, les parties prenantes participent activement aux décisions,

bénéficient des actions menées et contribuent à la création de valeur sociale, incarnant ainsi une gouvernance à la fois démocratique et participative (Teasdale, 2012 ; Pearce, 1993, cités dans Gordon, 2015).

En définitive, la gouvernance au sein des EES se caractérise par sa diversité et sa capacité d'adaptation. Sans s'en tenir à un modèle unique, elle combine de multiples formes en fonction des objectifs et du contexte propre à chaque organisation. Cette combinaison de modèles favorise les modèles hybrides, basés sur l'engagement des parties prenantes, la cohésion interne ou encore l'ancrage local, transformant la gouvernance en un levier d'implication et de création de valeur sociale.

Diverses formes de gouvernance participative coexistent dans la littérature, chacune reflétant un niveau différent d'intégration des diverses parties prenantes. Le tableau ci-après propose une sélection non exhaustive de ces formes, en synthétisant leurs principales caractéristiques ainsi que les risques qui leur sont associés :

Forme de gouvernance	Caractéristique	Risque	Source(s)
Démocratie représentative	Pouvoir exercé via des organes élus	Distance possible entre élus et salariés	Barthoulot & Fahmy, 2022 ; Lan & Heracleous, 2010; cités dans Bourlier et al., 2018).
Autogestion	Suppression de la hiérarchie formelle	Lourdeur décisionnelle, besoin fort de coordination	Ferreira, 2000; cité dans (Tadjine & Dazé, 2023).
Gouvernance partagée	Répartition souple et transversale des responsabilités	Rôles flous, risque d'indécision	(Alliance Coopérative Internationale, 2013; Avise, 2023; Capelli et al., 2019)
Participation consultative	Possibilité d'expression sans pouvoir décisionnel	Frustration si les avis ne sont pas pris en compte	(Renault & Desgris, 2016).

Cette pluralité soulève néanmoins certains défis. Gordon (2015) met en évidence les tensions relevées par plusieurs auteurs⁴, tel que le risque d'une gouvernance trop participative créant des désaccords internes ou retardant la prise de décision. Il souligne aussi la menace d'une dérive managériale, entre autres lorsque les EES optent pour des logiques entrepreneuriales classiques recentrant l'organisation sur l'efficacité au détriment de sa finalité sociale, et diminuant ainsi le pouvoir des travailleurs. Par exemple, lorsque les EES s'inscrivent dans une logique de forte

⁴ Eikenberry & Kluver, 2004 ; Houghton et al., 1999 ; Spear, 2004 ; cités dans Gordon, 2015.

dépendance à la commande publique, elles peuvent conserver leurs finalités sociales restreignant l'implication réelle des travailleurs. Cette tendance s'observe particulièrement lorsque le recours à des accords contractuels avec les pouvoirs publics devient le principal levier d'action (Teasdale, 2012, cité dans Gordon, 2015).

Malgré ces limites, plusieurs auteurs⁵ s'accordent à souligner que la gouvernance participative conserve toutefois ses capacités à stimuler l'engagement, à améliorer la motivation et à représenter les valeurs essentielles de l'économie sociale (démocratie, équité, solidarité). Elle s'intègre dans une démarche d'engagement collectif et de construction partagée, renforçant l'harmonisation des pratiques de gestion interne d'une organisation avec sa finalité sociale (Spear et al., 2009 ; Pearce, 2003 ; cités dans Gordon, 2015). Les EES sont donc des modèles ajustables à leurs spécificités organisationnelles, humaines et territoriales (Pearce, 2009 ; Teasdale, 2012a ; cités dans Gordon, 2015).

En redéfinissant les rapports de pouvoir internes, la gouvernance participative questionne la place des salariés dans les processus de décision de l'organisation. Les travaux de Battilana et al. (2022) permettent d'explorer cette réflexion. Ils proposent une grille d'analyse critique des rapports de pouvoir inégalitaires au sein des entreprises. Selon ces auteurs, pour répondre aux enjeux actuels (crise climatique, affaiblissement des démocraties et inégalités sociales), une transformation profonde des modèles organisationnels est essentielle. Ils définissent trois axes d'intervention intégrés, décarboner l'économie, décommodifier et démocratiser le travail. Leur idée fondamentale est de reconnaître le travailleur comme investisseur en travail, au même titre que les investisseurs en capital. En conséquence, « *un investissement personnel en travail - de sons corps, de son esprit, de sa santé, de sa vie - devrait s'accompagner du droit collectif de valider ou de rejeter les décisions* ». Cette analyse est influencée par la vision bicamérale de l'entreprise de Ferreras (2017) (cité dans Battilana et al., 2022), qui promeut une gouvernance partagée entre investisseurs de travail et de capital, comme co-acteurs de l'activité productive.

D'après ces auteurs (citant également Pfeffer, 2018), l'absence de capacité d'action concrète des travailleurs est une source évidente de souffrance au travail, de désengagement, de perte de vitalité démocratique et d'innovation organisationnelle. D'autres auteurs⁶ estiment que des modèles comme la codétermination sont une piste concrète pour instaurer une participation réelle des salariés aux processus décisionnels. Ces programmes présentent néanmoins des

⁵ Dart, 2004a, cité dans Gordon, 2015 ; Defourny & Nyssens, 2006 ; International Co-operative Alliance, 2013.

⁶ Jäger et al., 2021b ; Rothschild, 2009 ; Kokkinidis, 2015 cités dans Battilana & al., 2022.

limites, telles que des risques d'usures démocratique, des tensions résultant des logiques de marché ou encore une représentation minoritaire des travailleurs (Storey et al., 2014 ; Hoffman, 2016 ; cités dans Battilana et al., 2022).

Ces contributions soulignent de façon critique les contradictions internes de certaines EES, où la participation des travailleurs peut perdre de sa portée réelle et se transformer en une façade symbolique comme le décrit le phénomène de « *participation washing* ». Dans cette perspective, il devient essentiel de questionner la manière dont la gouvernance participative se traduit pour les salariés. En tant que parties prenantes centrales, leur implication effective, leur pouvoir d'influence et la reconnaissance organisationnelle dont ils bénéficient représentent des indicateurs importants pour évaluer la portée concrète de ces dynamiques participatives.

2.1.4. Position et enjeux des travailleurs en tant que partie prenante

En tant qu'acteurs centraux des missions sociales, les travailleurs contribuent à la légitimité démocratique des organisations, ainsi qu'à leur performance collective (Héritier, 2010 ; Stiglitz, 2007, cités dans Echkoundi & Khakka, 2022). Cette section explore, au travers d'une grille d'analyse, les conditions réelles de leur implication, afin d'appréhender comment leur position dans les processus décisionnels façonne leur pouvoir d'agir et leur reconnaissance au sein des EES.

Pour se faire, le modèle développé par Mitchell et al. (1997) offre un cadre d'analyse pertinent pour mesurer l'impact stratégique des parties prenantes au travers de trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Cette approche repose sur les capacités réelles d'action et permet ainsi une lecture dynamique en classant les parties prenantes selon le nombre d'attributs possédés. La typologie proposée par ces auteurs est ici synthétisée sous la forme d'un tableau, illustré par quelques exemples afin de faciliter la lecture.

Catégorie	Attributs présents	Exemple de travailleurs
Latente	Un seul des attributs	Ne participe pas aux décisions mais en sont affectés.
Intermédiaire	Deux des trois attributs	Reconnus mais peu voire pas consultés.
Définitive	Les trois attributs	Représentants élus au sein des organes de décision

Cette structure permet de mieux comprendre la participation des salariés, conformément à leur aptitude à défendre leurs attentes légitimes, à réclamer d'être entendus de façon urgente et à mobiliser des moyens d'action.

Un autre apport est l'archétype de Buysse et Verbeke (2003, cité dans Gherra, 2012), qui différencie les parties prenantes internes primaires (salariés, actionnaires, banques) des acteurs externes ou de régulation, plaçant les salariés dans un réseau complexe de dépendances mutuelles et d'équilibres de pouvoir.

Ce positionnement stratégique est d'autant plus important que les salariés sont directement affectés par les retombées de l'activité de l'entreprise, qu'elles soient bénéfiques (emploi, sécurité, réalisation de soi) ou nuisibles (pression, instabilité, décisions imposées) (Clarkson, 1995; Echikoundi & Khakka, 2022). Il devient alors clair que la participation des travailleurs devient un enjeu de performance globale et de durabilité et non plus seulement d'une exigence démocratique ou éthique. D'après Echikoundi et Khakka (2022), reconnaître pleinement les salariés comme partie prenante, améliore l'agilité des entreprises face aux transformations de leur environnement et leur permet également d'anticiper les changements socio-économiques.

Ainsi, au croisement de la gouvernance participative et de la théorie des parties prenantes, émerge une vision d'ensemble des enjeux de l'implication des travailleurs. Fortement impliqués dans la dynamique collective développée par les EES, leur implication est fondamentale pour assurer une cohérence entre les pratiques internes d'une organisation et ses finalités sociales.

La position stratégique des salariés ne suffit pas à expliquer intégralement leur engagement. Pour appréhender les ressorts de leur engagement à long terme, il est essentiel d'explorer les aspects psychologiques qui affectent leur participation active et leur motivation. Dans cette optique, la section suivante s'appuie sur la psychologie du travail, et notamment sur des théories de la motivation et de l'engagement, pour mettre en lumière les conditions pour percevoir un travail comme porteur de reconnaissance, de sens et d'autonomie.

2.2 Approche individuelle

2.2.1. Motivation et engagement au sein des entreprises d'économie sociale

Après avoir souligné le rôle stratégique des travailleurs au sein des ESS, nous allons maintenant explorer les dynamiques individuelles de leur engagement à long terme. En mobilisant les théories de la motivation et de l'engagement, nous analyserons le sens au travail, le pouvoir d'agir et les conditions d'une implication durable. L'objectif ici est de montrer comment l'environnement organisationnel des EES, associé aux cadres théoriques de la gouvernance participative et des parties prenantes, favorise l'engagement et la motivation des salariés.

A. Les ressorts de la motivation

Selon Sdrali et al., (2016), la motivation résulte d'un processus psychologique influencé par des facteurs internes (besoins, désirs) et externes (environnement, incitations). Dès lors, la motivation au travail se dégage de l'interaction entre les besoins psychologiques d'un individu et les caractéristiques de son environnement organisationnel.

En concevant l'entreprise comme un système relationnel où chaque acteur contribue activement à ses orientations, la théorie des parties prenantes, formulée par Freeman & McVea (2001), insiste sur l'importance de l'écoute, de la reconnaissance et de la participation aux prises de décision. La gouvernance participative se présente dès lors comme un outil stratégique de motivation, en stimulant l'intégration des salariés dans les dynamiques collectives et en attribuant du sens au travail.

Ce point de vue se rattache à plusieurs théories de la motivation qui pointent des facteurs déterminants comme la justice, le sens et la reconnaissance. Dans les EES, où les objectifs sociaux priment sur la rentabilité, le sentiment d'équité joue un rôle central. Sdrali et al., (2016) soulignent que ce sentiment de justice organisationnelle est renforcé par la participation stratégique, la répartition équitable des ressources ainsi que la transparence des décisions. J. Stacey Adams illustre bien cette dynamique avec sa théorie de l'équité. Selon lui, lorsqu'un individu perçoit un déséquilibre entre ses efforts et les bénéfices qu'il en tire, notamment en comparaison avec ses pairs, sa motivation peut être affectée. Les travaux de Greenberg, qui identifient deux formes complémentaires de justice viennent renforcer cette observation : la justice procédurale, liée aux modalités de prise de décisions, et la justice distributive, liée à la répartition des ressources (Aguilar, 2016; Antoine, 2024).

Ces mécanismes de justice organisationnelle renforcent une motivation durable, en particulier lorsqu'elles s'intègrent dans un environnement de gouvernance participative. A ce titre, les EES offrent un terrain fertile à l'intégration de ces dimensions grâce à leur fonctionnement horizontale et inclusif (Sdrali et al., 2016). Ce fonctionnement propre aux EES met également en lumière un autre facteur essentiel de l'engagement : les motivations intrinsèques (le sens au travail, l'autonomie, la croissance personnelle), par opposition aux motivations extrinsèques (la rémunération, la reconnaissance sociale). Cette divergence, présente dans les travaux de Deci et Ryan (Antoine, 2024), est aussi majeure chez Sdrali et al. (2016), qui soutiennent que les travailleurs investis dans l'économie sociale sont fortement attentifs aux dimensions intrinsèques de leur activité.

La distinction entre motivations intrinsèques et extrinsèques fait partie intégrante de la théorie de l'autodétermination développée par Deci et Ryan, qui permet d'appréhender les facteurs d'une motivation à long terme. Selon cette théorie, la motivation intrinsèque repose sur la satisfaction de trois besoins fondamentaux : l'autonomie, la compétence et le sentiment d'appartenance (Antoine, 2024). La gouvernance participative répond à ces besoins en favorisant l'implication active des travailleurs. Elle les intègre à une communauté de travail, leur permet d'agir de façon autonome et valorise leurs compétences (Sdrali et al., 2016). Lorsque les valeurs affichées par l'organisation sont cohérentes avec les pratiques réelles, l'engagement des travailleurs s'en trouve renforcé. Comme le rappelle Pfeffer (cité dans Aguilar, 2016), « *l'implication ne se décrète pas* », elle naît d'un environnement humain, stimulant et en adéquation avec les pratiques managériales.

Enfin, la théorie des attentes de Victor Vroom permet de compléter cette analyse en définissant trois conditions fondamentales à la motivation : la valence (importance attribuée à la récompense), l'expectation (croyance en la relation entre effort et performance) et l'instrumentalité (confiance dans le lien entre performance et récompense) (Aguilar, 2016; Antoine, 2024). Ce modèle est également mobilisé par Sdrali et al. (2016) pour attester qu'au sein des EES, une gouvernance participative précise les objectifs, valorise les contributions individuelles et améliore le sentiment d'efficacité collective.

Bien que la rémunération soit un facteur de motivation non négligeable, Sdrali et al. (2016) soulignent que les travailleurs en EES sont souvent guidés par des motivations liées au sens, à la satisfaction personnelle ou à l'altruisme. Cela peut conduire à un surinvestissement de leur part, portés par des valeurs telles que la coopération, l'utilité sociale ou la solidarité, qui constituent de puissants facteurs de mobilisation.

En résumé, l'environnement organisationnel des EES influence fortement la motivation des travailleurs. En associant la gouvernance participative aux théories de la motivation, des leviers concrets comme la reconnaissance, l'équité, l'autonomie et l'appartenance peuvent être utilisés par les organisations pour renforcer l'implication des salariés, en harmonie avec leurs valeurs.

B. L'engagement des travailleurs

L'engagement découle naturellement de la motivation. Notre objectif désormais est de comprendre comment, et dans quelle mesure, un individu s'engage durablement et en profondeur dans son travail. Selon la théorie de l'engagement de Schaufeli et al. (2006), l'engagement est un état d'esprit positif, global et durable. Il repose sur trois composants

fondamentaux : la vigueur, l'absorption et le dévouement (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, cités dans Schaufeli et al., 2006).

Ces trois dimensions de l'engagement sont étroitement liées aux dynamiques psychologiques de l'environnement de travail. Dans les EES, la gouvernance participative active des leviers : la vigueur naît du sentiment d'agir sur les décisions, l'absorption naît du climat de reconnaissance et de confiance et le dévouement repose sur la cohérence entre valeurs individuelles et collectives.

Ces effets bénéfiques ne sont cependant pas automatiques. Pfeffer (cité dans Aguilar, 2016) insiste sur l'idée que, « *l'implication ne se décrète pas* » mais se construit dans un environnement humain, motivant et cohérent. Si ces critères ne sont pas remplis, la participation s'expose à être perçue comme uniquement formelle. Le lien entre participation et engagement est donc relatif à la réalité des pratiques et à la façon dont elles sont perçues par les travailleurs. L'engagement de ces derniers est pleinement exprimé lorsqu'ils se sentent véritablement reconnus, écoutés et impliqués.

Ce constat justifie l'intérêt de penser la gouvernance participative comme un processus exigeant, qui requiert sincérité, constance et clarté dans sa mise en pratique. Une participation perçue comme superficielle ou éloignée des décisions peut générer frustration et désillusion, risquant d'entraîner une perte d'engagement. Enclencher les leviers psychologiques définis par Schaufeli et al. (2006) implique donc de porter une attention singulière à la reconnaissance manifeste des contributions, ainsi qu'aux pratiques de gestion quotidiennes.

En mêlant les apports de la psychologie du travail à ceux de la théorie des parties prenantes, on comprend aisément que l'engagement des salariés au sein des EES est lié à un équilibre fin entre valeurs affichées et expérience vécue. C'est cette harmonie, portée par une participation concrète et structurée, qui permet une implication durable et authentique.

C. Conclusion

Notre exploration des fondements de l'engagement et de la motivation a permis de montrer que la gouvernance participative apparaît comme un levier clé de l'engagement des travailleurs en EES. En répondant aux besoins fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'appartenance, et en soutenant une motivation à long terme, harmonisée avec les valeurs de justice et de solidarité. Par ailleurs, l'engagement tel que défini par Schaufeli et al. (2006), comme un état

d'esprit positif, marqué par la vigueur, le dévouement et l'absorption, ne peut naître que dans un environnement perçu comme juste, motivant et cohérent (Pfeffer, cité dans Aguilar, 2016).

La suite de notre analyse porte sur une analyse des études existantes afin d'évaluer dans quelle mesure ces principes se traduisent en pratique. Il s'agit de confronter les apports théoriques mobilisés aux réalités de terrain pour mieux cerner comment la gouvernance participative influence concrètement la motivation et l'engagement des travailleurs en EES.

3. Méthodologie

Notre analyse repose sur une approche dissertative fondée sur une analyse critique de la littérature, au croisement de la gestion d'entreprise et de la psychologie du travail. Il s'agit ici d'un travail conceptuel qui vise à explorer les effets de la gouvernance participative sur la motivation et l'engagement des travailleurs au sein des EES.

Notre recherche documentaire a débuté par la consultation d'ouvrages en bibliothèque, recommandés par des professeurs du cursus à la suite d'un échange. Cela nous a permis d'établir la liste non exhaustive de mots-clés suivante : *gouvernance, salariés, travailleurs, attentes, sens, engagement, économie sociale, démocratie, motivation, implication, gouvernance participative, organes décisionnels, représentation, etc.*

Notre recherche documentaire s'est poursuivie sur plusieurs bases de données reconnues, telles qu'OpenEdition, Cairn.info, Persée, Érudit, DIAL et ResearchGate, en utilisant les opérateurs booléens ET, OU et SAUF.

Les sources ont été sélectionnées pour leur pertinence, leur qualité scientifique (peer review) et leur cohérence avec nos thématiques abordées, à l'aide d'une grille de lecture validant leur fiabilité, fournie par l'université. Leur analyse comparative a fait naître des convergences et divergences utiles à la discussion critique.

Afin d'illustrer les concepts développés, plusieurs études de cas ont été choisies pour leur diversité géographique, méthodologique et organisationnelle. Leur sélection repose également sur leur capacité à documenter les effets réels de la participation des salariés sur leur engagement.

4. Analyse d'études existantes

Dans cette section, nous analysons diverses études portant sur la gouvernance participative dans les EES. Ces cas nous permettent de mettre en lumière de façon complémentaire les conditions

d'efficacité de ce type de gouvernance et ses effets sur la motivation et l'engagement des travailleurs.

4.1 Younes et al. (2016)

Dans un environnement post-révolutionnaire tunisien, les auteurs explorent le système de gouvernance établi au sein d'entreprises sociales. Leur objectif est d'appréhender comment se manifeste la gouvernance participative et comment elle impacte les dynamiques internes.

A l'issue d'une analyse qualitative fondée sur 28 entretiens, l'observation et l'analyse documentaire, Younes et al. montrent que les entreprises étudiées adoptent une gouvernance participative caractérisée par un partage d'informations, une décentralisation du pouvoir, une prise en compte des intérêts collectifs et une forte autonomie octroyée aux salariés.

Les résultats de l'étude montrent que, bien que peu formalisée, cette approche transforme l'engagement des travailleurs. Ces derniers s'identifient à un projet commun, contribuent activement à la définition des objectifs et se sentent responsabilisés. Même informelle, une culture d'entreprise fondée sur des valeurs solides (solidarité, horizontalité, transparence) favorise un climat de confiance et renforce le sentiment d'appartenance des travailleurs.

L'étude révèle un lien entre gouvernance participative et engagement, elle souligne que cette dynamique s'opère surtout à travers un apprentissage collectif et des convictions partagées, plutôt que sur des dispositifs formels.

4.2 Sdrali et al. (2016)

Dans le contexte de la crise économique grecque, les auteurs analysent les motivations des travailleurs à s'investir dans l'économie sociale, en particulier au sein de coopératives de travail. Ils tentent d'appréhender les fondements de leur engagement, au-delà des facteurs économiques.

Fondée sur une enquête quantitative auprès de 200 travailleurs via un questionnaire fermé, l'étude montre que les motivations intrinsèques (sens, utilité sociale, participation, valeurs) priment sur les motivations extrinsèques (sécurité, salaire). L'environnement coopératif, perçu comme humain, participatif et porteur de sens représente un facteur important de satisfaction.

Cette étude mobilise la typologie des parties prenantes de Mitchell et al. et reconnaît ainsi les salariés comme des acteurs clés, impliqués et ayant un rôle important face à l'urgence du contexte socio-économique. Ses résultats confirment la théorie de l'autodétermination de Deci

et Ryan et montrent que les travailleurs trouvent dans ces organisations des conditions propices à leur engagement (reconnaissance, autonomie et valeurs).

L'étude prouve que malgré un contexte fragile, les travailleurs sont plus motivés par l'opportunité de participer à un projet commun et par le climat de travail que par des intérêts économiques. Ces résultats présentent donc la capacité du modèle coopératif à développer un engagement élevé, construit sur des valeurs partagées, même dans un contexte de crise.

4.3 Dinaoui & Gnaoui (2023)

Dans cette étude, les auteurs analysent le rôle des sociétés de développement local (SDL) dans l'optimisation de la gouvernance publique à Casablanca. Perçues comme des solutions hybrides, elles associent souplesse de gestion et intérêt général face à la pression sur les collectivités. Elles remplissent des missions relevant des compétences publiques locales dans certains secteurs comme le transport, l'environnement ou le patrimoine.

L'étude, fondée sur des entretiens semi-directifs auprès de responsables municipaux et de dirigeants de SDL, montre que ces structures offrent une gestion plus efficace grâce à des partenariats variés, une implication plus importante des parties prenantes et une gouvernance par projet. Les auteurs insistent sur l'importance des principes de bonne gouvernance (efficacité, transparence, responsabilité et concertation) et perçoivent les SDL comme des leviers de développement local, intégrant les acteurs locaux dans la prise de décision.

L'engagement des travailleurs n'y est pas directement abordé mais les résultats montrent qu'une gouvernance territoriale et collaborative favorise l'engagement dans des projets publics à vocation sociale et renforce l'adhésion collective.

4.4 Campi et al. (2012)

Les auteurs se sont intéressés à la diversité des objectifs et à la gouvernance multipartite en analysant 158 entreprises sociales d'insertion (ESI) européennes dans le cadre du projet PERSE⁷. L'étude montre que 97% des ESI poursuivent au moins deux missions (production, action politique, insertion), et que 58% font formellement participer des parties prenantes variées dans leur gouvernance.

Néanmoins, les résultats révèlent un décalage entre gouvernance formelle et influence réelle. Les travailleurs en insertion ne représentent que 7% de l'influence perçue dans les organes

⁷ Projet de recherche européen mené par le réseau EMES au cours des années 2000 visant à évaluer la performance des entreprises sociales d'insertion.

décisionnels, bien qu'ils soient au cœur de la mission sociale des ESI. Ce faible pouvoir décisionnel freine leur engagement, et ce, malgré des principes démocratiques mis en avant.

En s'appuyant sur la typologie de Mitchell et al. (1997), les auteurs indiquent que ces travailleurs sont perçus comme ayant peu de légitimité, ce qui limite leur implication. Cette étude révèle que pour améliorer l'engagement, la gouvernance doit garantir une inclusion équitable et effective des travailleurs dans les processus décisionnels et qu'une participation symbolique n'est pas suffisante.

4.5 Huybrechts et al. (2014)

Les auteurs étudient la gouvernance de trois EES (EcoBis, SD4Earth, NewImpulse) afin d'explorer les divers niveaux d'engagement des parties prenantes, en particulier les travailleurs, en s'appuyant sur la théorie de la dépendance aux ressources (accès aux ressources critiques) et la théorie institutionnelle (recherche de légitimité morale, pragmatique ou cognitive).

NewImpulse met en pratique une gouvernance centralisée où les financeurs privés priment sur les travailleurs, ce qui entrave leur motivation. A l'inverse, SD4Earth applique une gouvernance participative concrète où les salariés sont présents en assemblée générale et participent aux décisions stratégiques, ce qui renforce l'ancrage collectif, leur engagement et leur sentiment de reconnaissance. EcoBis, à la croisée des deux approches précédentes, privilégie une gouvernance orientée sur les experts ainsi que les financeurs.

L'étude révèle que l'implication des salariés découle de logiques de pouvoir, de légitimité et d'histoire organisationnel et non seulement de la mise en place de dispositifs formels. La participation n'est efficace que si elle confère un pouvoir réel et une reconnaissance organisationnelle, et non si elle reste symbolique.

4.6 Dupret & Eschweiler (2024)

A partir d'une étude de cas qualitative, les auteurs analysent les effets de la gouvernance participative d'une organisation de l'économie sociale, le Roskilde Festival Charity. A partir du concept de réciprocité de Molm et al. (2007), ils étudient les dynamiques émotionnelles en lien avec les pratiques participatives et leur influence sur l'expérience des travailleurs.

Ils définissent trois formes de participation informelle : la prise de décision quotidienne, la collaboration multi-acteurs et la coproduction d'objectifs organisationnels. Cette dernière provoque des sentiments positifs comme la motivation, la fierté et le sentiment d'appartenance.

Les collaborations multi-acteurs suscitent des ressentis ambivalents, particulièrement chez les travailleurs temporaires à cause du manque de reconnaissance et de clarté.

Les résultats montrent que la reconnaissance, l'équilibre des relations et la clarté des rôles sont essentiels pour que la participation renforce efficacement l'engagement des salariés. Les auteurs insistent sur la dimension morale et émotionnelle du travail en économie sociale et l'importance de la qualité des relations dans le développement de l'engagement des travailleurs.

4.7 Lacan & Silva (2011)

Cet article effectue une analyse critique et pluraliste de la gouvernance au sein des EES, en insistant sur l'importance d'un management en harmonie avec les valeurs fondamentales du secteur (intérêt général, solidarité, responsabilité). Ces travaux offrent un cadre conceptuel pertinent pour appréhender l'impact de la gouvernance sur l'engagement des salariés, même s'ils ne se fondent pas sur une enquête empirique.

Au-delà des structures formelles, les auteurs insistent sur l'importance d'une gouvernance construite sur des valeurs et inscrite dans les pratiques managériales quotidiennes. L'engagement durable des salariés repose, d'après eux, sur la cohérence entre discours et actions, ainsi que sur des relations fondées sur la reconnaissance, l'écoute et le sens. L'article relève que dans un environnement postmoderne, le manager est un relais du projet commun qui développe les relations humaines. La gouvernance devient alors un facteur de performance à la fois sociale, éthique et économique.

4.8 Defourny et al. (1985)

A partir d'une vaste enquête quantitative menée auprès de 550 coopératives françaises entre 1978 et 1979, cette recherche vise à évaluer dans quelle mesure différentes formes d'implication influencent la performance économique, en particulier la productivité.

Les auteurs distinguent plusieurs formes d'implication :

- Bonus : l'intéressement aux bénéfices ;
- Control : la participation au capital ;
- Pawn : l'adhésion symbolique ;
- Loans : prêts des salariés à l'entreprise ;

Les résultats indiquent que les incitations financières (bonus et participation au capital) engendrent des gains de productivité significatifs (jusqu'à 5% en 1979), contrairement aux implications symboliques qui se révèlent peu efficaces.

Il ressort de l'étude que seule une participation effective et dotée de pouvoir influence positivement la performance. Elle alerte sur les dispositifs formels vides de sens, en prévenant les critiques de « *participation washing* ». Elle met en avant les facteurs organisationnels fondamentaux pour renforcer l'implication des travailleurs, sans tenir compte des aspects psychologiques.

4.9 Ferreras (2007)

Dans le contexte de la grande distribution belge, l'auteure étudie les effets de la mise en œuvre d'une gestion participative des horaires au sein d'un supermarché, dans le but de renforcer la motivation des travailleurs et de diminuer l'absentéisme.

Fondée sur une méthode qualitative, l'enquête combine analyse documentaire, entretiens et observation active. Le dispositif permet aux caissières de choisir leurs horaires sous la coordination d'une animatrice d'îlot. Conçu dans une logique productiviste, il a amené une certaine démocratisation du travail, réduisant l'absentéisme, améliorant le climat de travail et renforçant de reconnaissance et l'autonomie chez les travailleurs.

L'auteure souligne cependant qu'en l'absence d'espaces de débats collectifs, la gouvernance démocratique est limitée. L'absence de discussion sur les critères de justice à appliquer fait surgir des tensions et favorise le retour de logiques hiérarchiques, notamment en raison du rôle flou des animatrices d'îlots. L'étude insiste ainsi sur le fait qu'un dispositif participatif efficace repose sur une participation authentique, nécessitant des outils de délibération collective.

4.10 Richter (2018)

Cette enquête qualitative comparative conduite auprès de quatre EES en Autriche, Grèce, Pologne et Irlande, étudie l'influence de la gouvernance participative sur la capacité d'innovation sociale des EES. Elle mobilise le cadre théorique EMES et s'appuie sur 50 entretiens demi-directifs, l'analyse de 27 documents internes et des notes ethnographiques.

L'étude révèle que l'implication des parties prenantes internes (travailleurs et membres) soutient vivement l'esprit d'innovation. La participation active des salariés améliore leur sentiment de responsabilisation, crée un esprit collectif marqué et renforce l'expérimentation. Ces dynamiques contribuent à l'émergence de nouvelles solutions construites collectivement.

Cependant, l'auteur souligne que cette innovation est principalement centrée sur les intérêts du collectif interne et que son impact social reste relativement limité. Inversement, la mobilisation d'acteurs externes (autorités, collectivités) contribue à étendre cet impact social mais tend à freiner le processus l'innovation.

Pour l'auteur, une gouvernance participative construite sur l'engagement des parties prenantes internes se révèle être un puissant facteur d'innovation, à la condition cependant, d'être accompagnée d'une ouverture vers l'extérieur pour renforcer l'impact social.

5. Analyse critique et discussion

Cette dernière section propose une lecture critique des résultats issus des études mobilisées, en identifiant leurs convergences et divergences, ainsi que les tensions qui accompagnent les pratiques de gouvernance participative dans les EES. L'objectif est d'identifier les conditions dans lesquelles cette gouvernance se traduit en un facteur d'engagement pour les travailleurs. Cette analyse croise les apports théoriques et empiriques mobilisés, en questionnant leur pertinence et leurs limites, en vue de fournir une réponse argumentée à notre question : *« Comment la gouvernance participative dans les entreprises d'économie sociale transforme-t-elle l'engagement des travailleurs ? »*.

5.1 Convergences significatives

Plusieurs des études mobilisées montrent les effets positifs de la gouvernance participative sur l'engagement des travailleurs en EES. L'un d'eux, est le renforcement du sentiment d'appartenance des salariés grâce à leur participation active. Les recherches de Younes et al. (2016), Richter (2018) ainsi que Dupret et Eschweiler (2024) révèlent qu'une implication concrète des travailleurs dans les processus décisionnels, renforce la cohésion interne, consolide leur identification aux buts communs et améliore leur motivation. Ces effets sont en partie dus à la capacité de la gouvernance participative à répondre aux besoins fondamentaux (autonomie, compétences, appartenance) identifiés par Deci et Ryan dans leur théorie de l'autodétermination. Ce mode de gouvernance met l'accent sur la responsabilisation et la reconnaissance des salariés, ce qui mène à un environnement propice à l'engagement profond, que Schaufeli et al. (2006) caractérisent par la vigueur, le dévouement et l'absorption.

Un autre facteur d'engagement réside dans l'alignement entre les valeurs de l'organisation et celles des travailleurs. Les enquêtes de Lacan & Silva (2011) et Sdrali et al. (2016) révèlent que les salariés s'investissent davantage lorsque la gouvernance manifeste des principes perçus

comme justes et compatibles (démocratie, utilité sociale et solidarité). Cette harmonie entre projet commun et valeurs individuelles constitue un facteur clé de motivation intrinsèque.

Enfin, Ferreras (2007), Dupret & Eschweiler (2024) ainsi que Huybrechts et al. (2014) soulignent l'importance des relations humaines dans la gouvernance. Le sentiment d'équité est renforcé par la reconnaissance, l'écoute et la transparence, ce qui selon les théories de la justice organisationnelle d'Adams et Greenberg (Aguilar, 2016; Antoine, 2024), renforce l'engagement des travailleurs en les reconnaissant comme des acteurs légitimes.

Une vision commune émerge malgré la diversité des contextes analysés, la gouvernance participative est un facteur clé de l'engagement professionnel, à condition d'être effective et en harmonie avec les valeurs de l'organisation.

5.2 Divergences et tensions

Au-delà des convergences, certaines études mettent en lumière les tensions et limites liées à la mise en œuvre de la gouvernance participative. La première porte sur l'écart entre participation formelle et pouvoir réel. Les travaux de Campi et al. (2012) ainsi que de Huybrechts et al. (2014) révèlent que, dans les faits, les travailleurs n'ont que peu d'influence sur les décisions contrairement aux principes démocratiques affichés par l'organisation. Ce décalage tend à diminuer leur engagement.

Ferreras (2007) souligne les effets ambivalents de dispositifs incomplets. L'autonomie perçue est renforcée par l'implication des travailleurs dans la gestion de leurs horaires. Néanmoins, en l'absence d'espaces de débats collectifs, les logiques hiérarchiques font rapidement leur retour. Une participation partielle peut alors provoquer désengagement, frustration et désillusion, en particulier si les attentes ne s'accompagnent pas d'un réel pouvoir d'agir.

Une autre divergence tient à la diversité des modèles de gouvernance et des contextes organisationnels. Les travaux de Dinaoui & Gnaoui (2023), ainsi que ceux de Defourny et al. (1985), révèlent que la participation peut être utilisée à des fins productiviste, en misant sur des récompenses symboliques ou financières, ainsi que sur la légitimation de parties prenantes externes, plutôt que sur l'engagement des travailleurs et l'adaptation des procédures de décision. Cela tend à diminuer l'implication des salariés.

Pour finir, Ospital (2023) et Gordon (2015) interpellent sur les risques en lien avec une participation excessive ou mal organisée. Ils précisent que certaines formes de gouvernance partagée ou d'autogestion peuvent provoquer des conflits internes, un flou dans les attributions

ou encore un ralentissement des processus décisionnels, en particulier lorsque les outils de coordination sont peu adaptés. Mal encadrée, la participation peut donc devenir un facteur d'inefficacité, de désorganisation, voire d'épuisement des travailleurs.

Ces apports rappellent que l'impact de la gouvernance participative dépend de la façon dont elle est construite, mise en pratique et vécue. Sans pouvoir réel, reconnaissance claire et organisation, elle se réduit à une façade symbolique et s'expose au risque de perdre sa crédibilité ou d'accentuer les déséquilibres.

5.3 Pertinence et limites des cadres théoriques

Les cadres théoriques mobilisés dans ce mémoire présentent des grilles de lecture pertinentes et solides pour appréhender les dynamiques entre gouvernance participative et engagement des travailleurs. La théorie des parties prenantes permet de comprendre comment les salariés sont reconnus comme acteurs légitimes dans les procédures de décisions. Les travaux de Campi et al. (2012) et de Huybrechts et al. (2014) admettent largement les enjeux de pouvoir, d'inclusion et de légitimité, mis en lumière par cette théorie. Celle-ci prévient également des risques de marginalisation en cas de déséquilibre persistant entre les parties prenantes internes et externes.

Cette approche reste néanmoins trop intangible pour évaluer les réalités vécues au travail. La théorie des parties prenantes peine à appréhender les aspects individuels de l'engagement et l'impact des relations interpersonnelles sur la motivation.

C'est là que les apports en psychologie du travail, comme la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan), celle de l'engagement (Schaufeli et al., 2006) ou encore de l'équité (Adams), amènent une réelle complémentarité. Ces mobilisations théoriques permettent de comprendre comment la participation répond à des besoins fondamentaux comme l'autonomie, le sentiment d'appartenance ou la reconnaissance, reconnus comme étant des leviers d'engagement dans les études de Sdrali et al. (2016) et de Dupret & Eschweiler (2024). En d'autres mots, plus les besoins sont satisfaits, plus les salariés sont motivés et impliqués dans leur travail.

Cependant, ces modèles psychologiques se penchent davantage sur l'individu, sans forcément tenir compte des contraintes organisationnelles propres aux EES. Il est essentiel de faire preuve de prudence et de contextualisation lors de leur transposition à des contextes hybrides et collectifs tels que celui de l'économie sociale.

Enfin, ce mémoire adopte une approche dissertative et repose sur une analyse critique de la littérature, sans étude empirique. Cela limite notre capacité à confronter concrètement les cadres

théoriques entre eux. Par ailleurs, certains des contextes étudiés, comme des situations post-crise ou d'insertion, sont très particuliers, ce qui rend difficile la portée généralisable des résultats.

En définitive, même si les théories mobilisées sont pertinentes pour éclairer notre question de recherche, leur association met en lumière le besoin d'adopter une approche plus intégrée, en prenant en considération les dimensions à la fois relationnelles, structurelles et psychologiques de l'engagement.

5.4 Conclusion de l'analyse critique

L'analyse croisée des études mobilisées montre que la gouvernance participative peut être un levier puissant d'engagement des salariés, mais elle requiert pour cela d'être structurée, authentique et en harmonie avec les valeurs de l'organisation. Lorsqu'elle procure un réel pouvoir d'action, elle renforce la motivation à long terme en favorisant l'appartenance, l'autonomie ainsi que la reconnaissance.

Il faut néanmoins retenir que les effets de la gouvernance participative ne sont pas universels ni automatiques. Les divergences identifiées révèlent qu'en l'absence d'outils concrets, de rôles clairs et d'un alignement entre discours et pratiques, la participation risque de rester symbolique ou devenir contre-productive.

Les deux approches théoriques mobilisées, l'une organisationnelle, centrée sur la gouvernance et la place des travailleurs dans les processus décisionnels, l'autre individuelle, fondée sur les mécanismes psychologiques de la motivation et de l'engagement, se montrent complémentaires pour étudier les effets de la participation. Leur mise en perspective permet d'identifier d'une part les structures qui encadrent l'implication des travailleurs, et d'autre part, les ressorts internes qui conditionnent leur engagement professionnel. Cette mise en relation théorique marque la complexité des dynamiques à l'œuvre et l'importance d'adopter une lecture croisée, tenant compte des dimensions structurelles, relationnelles et subjectives du travail.

En ce sens, répondre à notre question de recherche conduit à reconnaître que la gouvernance participative transforme positivement l'engagement des travailleurs lorsqu'elle repose sur des pratiques effectives, incarnées et partagées, et non sur de simples principes affichés. Elle nécessite une volonté organisationnelle élevée, une capacité d'adaptation et une attention constante aux réalités vécues par les travailleurs.

6. Conclusion

Ce mémoire touche à sa fin, il avait pour objectif d'appréhender les ressorts de la gouvernance participative au sein des EES et d'évaluer son influence sur l'engagement professionnel des travailleurs. Grâce à une approche par étapes, nous avons associé les apports de la théorie des parties prenantes avec ceux de la psychologie du travail et les résultats d'études extraites de la littérature.

Dans notre première partie, nous avons commencé par aborder les cadres théoriques qui nous ont permis de définir les contours de l'économie sociale, ses caractéristiques organisationnelles, mais aussi les formes organisationnelles variées qu'elle peut endosser. Cette section a mis l'accent sur le rôle central et stratégique des travailleurs en tant que parties prenantes. Dans cette optique, la gouvernance participative est apparue comme un modèle organisationnel vecteur d'un idéal démocratique, construit sur l'implication directe et indirecte des salariés dans les processus de décision. Nous avons également pu constater grâce à ce volet que la mise en œuvre de ce type de gouvernance varie significativement d'une organisation à un autre et ne promet pas d'emblée une participation active.

Dans un second temps, nous avons poursuivi avec l'exploration des fondements psychologiques de l'engagement au travers des théories de la motivation et de l'engagement au travail. Il est apparu que la gouvernance organisationnelle est vectrice de motivation intrinsèque durable, à condition de renforcer trois facteurs clés chez les travailleurs, à savoir, l'autonomie, la reconnaissance et le sentiment d'appartenance. La littérature mobilisée confirme ainsi que l'environnement de travail doit être perçu comme juste, participatif et cohérent pour produire des effets positifs sur l'investissement professionnel des travailleurs.

Dans un troisième volet, un corpus d'enquêtes nous a permis de confronter apports théoriques et réalités de terrain. Les résultats de certaines d'entre elles nous montrent que la gouvernance participative peut, sous certaines conditions, accroître l'engagement des salariés, en offrant un climat de confiance, une cohésion interne ainsi qu'un sentiment d'utilité partagée. Cependant, d'autres résultats révèlent les tensions et limites d'une telle approche, en particulier lorsque la participation n'offre pas de réel pouvoir d'action ou est mal organisée. La gouvernance participative peut alors s'avérer être contre-productive et engendrer du désengagement, de la frustration et de la désorganisation.

Enfin, notre dernière partie portée sur l'analyse critique des sections qui la précèdent, nous a permis de mettre en lumière les tensions entre les principes démocratiques affichés par les EES

et leur mise en pratique réelle. Elle rappelle que la mise en œuvre d'une gouvernance participative ne suffit pas pour garantir à elle seule, un engagement durable des travailleurs. Elle doit être considérée comme un processus rigoureux qui dépend de différents facteurs tels que : le pouvoir d'agir réel des salariés, la clarté des rôles, la cohérence du management et de l'alignement entre discours et pratiques.

En définitive, la gouvernance participative peut effectivement transformer l'engagement des travailleurs au sein des EES en l'accroissant. Toutefois, pour qu'elle produise ses effets positifs, elle doit reposer sur des pratiques sincères et inclusives, ancrées dans les réalités de terrain de l'organisation. Bien que ce modèle de gouvernance soit porteur de valeurs fondamentales, il n'est efficace que s'il s'accompagne d'un cadre méthodique, d'un suivi rigoureux et d'un respect tangible du droit d'expression et de participation décisionnelle des travailleurs. Les résultats obtenus dans notre analyse invitent à poursuivre les recherches empiriques sur le sujet, afin de mieux appréhender les réalités opérationnelles de succès, mais aussi les effets différenciés selon les profils de contexte organisationnels et de travailleurs.

7. Bibliographie

- Aguilar, M. (2016). Chapitre 1. Les théories incontournables de la motivation. In *L'Art de motiver—2e éd. : Les secrets pour booster son équipe* (p. 9-57). Dunod.
<https://shs.cairn.info/l-art-de-motiver--9782100746040-page-9?lang=fr>
- Alliance Coopérative Internationale. (2013). *ICA Bylaws – Updated 2013 (English)*.
https://ica.coop/sites/default/files/attachments/ICA%20Bylaws%20-%20updated%202013%20-%20English_0.pdf
- Antoine, M. (2024). *Personnel et organisation*. Université catholique de Louvain.
- Avisé. (2023, avril). *Définir ma gouvernance dans l'économie sociale et solidaire (ESS)*.
<https://www.avise.org/definir-ma-gouvernance-dans-l-economie-sociale-et-solidaire>
- Battilana, J., Yen, J., Ferreras, I., & Ramarajan, L. (2022). Democratizing Work : Redistributing power in organizations for a democratic and sustainable future. *Organization Theory*, 3(1), 1-21. <https://doi.org/10.1177/26317877221084714>
- Bouglet, J., & Joffre, O. (2015). Les priorités du dirigeant face à ses parties prenantes : L'apport d'une approche centrée sur les attentes. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 20(1), 12-25. <https://doi.org/10.7202/1045352ar>
- Bourlier, É., Hollandts, X., & Valiorgue, B. (2018). La difficile transition d'une gouvernance privée à une gouvernance démocratique suite à une reprise en Scop. In *La gouvernance ou quand l'habit ne fait pas le moine* (p. 169-186). Groupe ESC Clermont – CRCGM – Chaire Alter-Gouvernance.
- Braconnier, P., & Caire, G. (2009). Quelles spécificités de compétences en économie sociale et solidaire ? De l'expérience à la conscience pour la performance. In *Fondements et valeurs* (p. 47-73). Éditions SCEREN-CNDP.
- Campi, S., Defourny, J., Grégoire, O., & Huybrechts, B. (2012). Les entreprises sociales d'insertion : Des parties prenantes multiples pour des objectifs multiples ? In J.

- Defourny & M. Nyssens (Éds.), *L'entreprise sociale en Europe : Modèles et dynamiques d'entreprises sociales européennes* (p. 145-166). Éditions Érès.
- Capelli, S., Sabadie, W., & Séguin, M. (2019). La différence coopérative fait-elle la différence pour les consommateurs ? *Revue Française de Gestion*, 280, 30-52.
<https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00346>
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Defourny, J., Estrin, S., & Jones, D. C. (1985). The Effects of Workers' Participation on Enterprise Performance : Empirical Evidence from French Cooperatives. *International Journal of Industrial Organization*, 3(2), 197-217. [https://doi.org/10.1016/0167-7187\(85\)90004-9](https://doi.org/10.1016/0167-7187(85)90004-9)
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2013). L'approche EMES de l'entreprise sociale dans une perspective comparative. *EMES Working Papers Series*, 13/02, 1-34.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2019). La diversité des modèles d'entreprise sociale : Nouvelles dynamiques au cœur et aux confins de l'économie sociale. *Marché et organisations*, 36, 17-38. <https://doi.org/10.3917/maorg.036.0017>
- Dinaoui, M., & Gnaoui, L. E. (2023). Les sociétés de développement local, une solution pour la gouvernance du secteur public : Le cas de Casablanca, au Maroc. *Revue Organisations & territoires*, 32(2), 8-19. <https://doi.org/10.1522/revueot.v32n2.1597>
- Dupret, K., & Eschweiler, J. (2024). How Do Participatory Governance and Reciprocity Impact Working Conditions in the SSE Organizations ? An Emotion Work Analysis. *Journal of Social Entrepreneurship*, 15(3), 894-916.
<https://doi.org/10.1080/19420676.2021.2020884>
- Echkoundi, M., & Khakka, N. (2022). Gestion de crises et gouvernance en Afrique. *Revue Africaine des Sciences Humaines et Sociales*, 3, 111-138.

- Ferreras, I. (2007). *Critique politique du travail : Travailler à l'heure de la société des services*. Presses de Sciences Po. <https://shs.cairn.info/critique-politique-du-travail--9782724610123?lang=fr>
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Ghera, S. (2012). Orientation « parties prenantes » de l'entreprise : Validation d'une échelle de mesure. *Économies et Sociétés. Série « Systèmes agroalimentaires »*, 46(10-11), 1889-1907. <https://doi.org/10.3406/esag.2012.1083>
- Gordon, M. (2015). *A Typology of Social Enterprise "Traditions"* (No. 18; ICSEM Working Papers). ICSEM Project. <http://www.iap-socent.be>
- Huybrechts, B., Mertens, S., & Rijpens, J. (2014). Explaining stakeholder involvement in social enterprise governance through resources and legitimacy. In S. Mertens (Éd.), *The Emergence of Social Enterprise Governance*. EMES International Research Network.
- Lacan, A., & Silva, F. (2011). La gouvernance par les valeurs comme élément de performance des organisations de l'ESS : L'éclairage postmoderne. *Recherche en Sciences de Gestion - Management Sciences - Ciencias de Gestión*, 137, 317-337.
- Laville, J.-L., Hillenkamp, I., Eynaud, P., Coraggio, J.-L., Ferrarini, A., Carvalho de França Filho, G., Gaiger, L. I., Kitajima, K., Lemaître, A., Sadik, Y., Veronese, M., & Wanderley, F. (2016). Théorie de l'entreprise sociale et pluralisme : L'entreprise sociale de type solidaire. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 54, 1-17.
- Lequin, M. (2000). *Gouvernance en écotourisme : Développement durable, développement régional et démocratie participative* [Thèse de doctorat en Études urbaines]. Université du Québec à Montréal (UQAM).

- Loarne-Lemaire, S. L., & Noël-Lemaitre, C. (2014). La coopérative, une organisation favorisant le besoin d'enracinement des salariés : Réflexions à partir d'une lecture de la philosophie de Simone Weil. *La Revue des Sciences de Gestion*, 269-270, 93-100.
- Mercier, S., & Gond, J.-P. (2006). La théorie des parties prenantes. In J. Allouche (Éd.), *Encyclopédie des ressources humaines* (2e édition). Éditions Economica.
<https://www.researchgate.net/publication/4799544>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Mullenbach-Servayre, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 223, 109-120.
- Neysen, N. (2017). *Stratégie des organisations : Fondements et pratiques du management stratégique*. De Boeck Supérieur.
- Nyssens, M. (Éd.). (2006). *Social Enterprise : At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*. Routledge.
- Organisation de coopération et de développement économiques. (2023). *Belgium : Social economy*. OCDE. <https://www.oecd.org/cfe/leed/social-economy/oecd-global-action/country-fact-sheet-belgium.pdf>
- Ospital, D. (2023). Les territoires, producteurs de concorde nationale. *Pouvoirs Locaux*, 122, 36-39.
- Oumari, L. (2022). La théorie des parties prenantes et ses limites. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(2). <https://revues.imist.ma/index.php/RISG/article/view/32525>

- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Colle, S. de, & Purnell, L. (2010). Stakeholder Theory : The State of the Art. *Management Faculty Publications*, 99. <https://scholarship.richmond.edu/management-faculty-publications/99>
- Pérez, R. (2016). La gouvernance de l'entreprise. In *Organisations et Management* (p. 215-222). Dunod.
- Renault, M., & Desgris, A.-L. (2016). Un nouvel espace d'interpellation démocratique : Le comité consultatif de l'économie sociale et solidaire en Ille-et-Vilaine. In L. Gardin & F. Jany-Catrice (Éds.), *L'économie sociale et solidaire en coopérations* (p. 1-). Presses universitaires de Rennes. <https://doi.org/10.4000/books.pur.46457>
- Richter, R. (2018). The Janus Face of Participatory Governance : How Inclusive Governance Benefits and Limits the Social Innovativeness of Social Enterprises. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 7(1), 61-87. <https://doi.org/10.5947/jeod.2018.004>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire : A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Sdrali, D., Goussia-Rizou, M., Giannouli, P., & Makris, K. (2016). What motivates employees to engage in the social economy sector ? A case study of Greek cooperative enterprises. *International Journal of Social Economics*, 43(12), 1334-1350. <https://doi.org/10.1108/IJSE-10-2014-0212>
- Tadjine, N., & Dazé, É. (2023). Transformation du mode d'organisation vers un modèle autogéré : Le cas de la Coopérative de solidarité Temps libre. *Recherches sociographiques*, 64(1), 173-200. <https://doi.org/10.7202/1100578ar>

Younes, M., Salah, L. H., & Touzani, M. (2016). Gouvernance participative et nouvelles pratiques managériales dans un contexte post-révolutionnaire : Cas des entreprises sociales tunisiennes. *Revue des Sciences de Gestion*, 90, 175-193.

