

**Collection**  
*Études théoriques*

no ET0706  
**La gestion des ressources  
humaines en économie sociale**

Catherine Davister

Copublication  
CRISES/  
CHAIRE CERA -  
Entrepreneuriat et Management  
en Économie sociale -  
Liège, Belgique

septembre 2007



Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)  
Collection Études théoriques – no **ET0706**  
« **La gestion des ressources humaines en économie sociale** »  
Catherine Davister

ISBN-10 : **2-89605-278-X**  
ISBN-13 : **978-2-89605-279-0**  
EAN : **9782896052790**

Dépôt légal : 2007

Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
Bibliothèque et Archives nationales du Canada

## PRÉSENTATION DU CRISES

Notre Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) est une organisation interuniversitaire qui étudie et analyse principalement « les innovations et les transformations sociales ».

Une innovation sociale est une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles.

En se combinant, les innovations peuvent avoir à long terme une efficacité sociale qui dépasse le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et représenter un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux. Elles deviennent alors une source de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence de nouveaux modèles de développement.

Les chercheurs du CRISES étudient les innovations sociales à partir de trois axes complémentaires : le territoire, les conditions de vie et le travail et l'emploi.

### **Axe innovations sociales, développement et territoire**

- Les membres de l'axe développement et territoire s'intéressent à la régulation, aux arrangements organisationnels et institutionnels, aux pratiques et stratégies d'acteurs socio-économiques qui ont une conséquence sur le développement des collectivités et des territoires. Ils étudient les entreprises et les organisations (privées, publiques, coopératives et associatives) ainsi que leurs interrelations, les réseaux d'acteurs, les systèmes d'innovation, les modalités de gouvernance et les stratégies qui contribuent au développement durable des collectivités et des territoires.

### **Axe innovations sociales et conditions de vie**

- Les membres de l'axe conditions de vie repèrent et analysent des innovations sociales visant l'amélioration des conditions de vie, notamment en ce qui concerne la consommation, l'emploi du temps, l'environnement familial, l'insertion sur le marché du travail, l'habitat, les revenus, la santé et la sécurité des personnes. Ces innovations se situent, généralement, à la jonction des politiques publiques et des mouvements sociaux : services collectifs, pratiques de résistance, luttes populaires, nouvelles manières de produire et de consommer, etc.

## **Axes innovations sociales, travail et emploi**

- Les membres de l'axe travail et emploi orientent leurs recherches vers l'organisation du travail, la régulation de l'emploi et la gouvernance des entreprises dans le secteur manufacturier, dans les services, dans la fonction publique et dans l'économie du savoir. Les travaux portent sur les dimensions organisationnelles et institutionnelles. Ils concernent tant les syndicats et les entreprises que les politiques publiques et s'intéressent à certaines thématiques comme les stratégies des acteurs, le partenariat, la gouvernance des entreprises, les nouveaux statuts d'emploi, le vieillissement au travail, l'équité en emploi et la formation.

## **LES ACTIVITÉS DU CRISES**

En plus de la conduite de nombreux projets de recherche, l'accueil de stagiaires postdoctoraux, la formation des étudiants, le CRISES organise toute une série de séminaires et de colloques qui permettent le partage et la diffusion de connaissances nouvelles. Les cahiers de recherche, les rapports annuels et la programmation des activités peuvent être consultés à partir de notre site Internet à l'adresse suivante : <http://www.cris.es.uqam.ca>.

*Denis Harrisson*  
Directeur



## NOTES SUR L'AUTEURE

**Catherine DAVISTER** est chargée de recherches, Département de sociologie, au Centre d'Économie Sociale de l'ULg et à la Chaire Cera - Entrepreneuriat et Management en Économie sociale - Liège, Belgique.

Contact par courriel : [catherine.davister@ulg.ac.be](mailto:catherine.davister@ulg.ac.be)



## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES ENCADRÉS .....	ix
INTRODUCTION .....	1
1. PREMIÈRE PARTIE : CONTEXTE.....	5
1.1. Champ d'étude.....	5
1.1.1. Quelles organisations d'économie sociale ?.....	5
1.1.2. Quelles « ressources humaines » ?.....	10
1.1.3. Quelles approches de la GRH ?.....	11
1.2. Pourquoi étudier la GRH en économie sociale ?.....	13
1.2.1. La GRH comme enjeu dans toute organisation.....	13
1.2.2. La GRH comme « paradoxe » en économie sociale .....	15
1.3. La GRH : une gestion à adapter aux spécificités de l'économie sociale .....	23
1.3.1. La finalité sociale, fondement des organisations d'économie sociale.....	23
1.4. La production de services plutôt que de biens matériels .....	28
1.5. Conclusion de la Partie 1 .....	29
2. DEUXIÈME PARTIE : PRATIQUES ET ENJEUX SPÉCIFIQUES DE GRH EN ÉCONOMIE SOCIALE .....	31
2.1. Présentation de la grille d'analyse .....	31
2.2. Qui est concerné par la GRH en économie sociale ?.....	34
2.2.1. Les catégories de « ressources humaines » .....	34
2.2.2. Les responsables de la GRH.....	47

2.3.	Quel modèle et quelles fonctions de GRH en économie sociale ? .....	51
2.3.1.	Un modèle « classique » de GRH .....	51
2.3.2.	Fonctions de GRH observées en économie sociale.....	54
2.3.3.	La GRH en économie sociale : un « autre » modèle ? .....	60
2.4.	Quels enjeux spécifiques pose la GRH en économie sociale ?.....	61
2.4.1.	Gestion de la diversité des ressources humaines.....	62
2.4.2.	Mise en œuvre du processus démocratique de gestion .....	67
2.4.3.	Gestion des ressources humaines bénévoles .....	74
2.4.4.	La gestion de la relation entre bénévoles et salariés .....	92
2.4.5.	Gestion de la motivation et de l'implication des salariés.....	97
2.5.	Comment expliquer les pratiques de GRH en économie sociale ? .....	106
2.5.1.	Approches théoriques utiles pour étudier la GRH en économie sociale .....	106
2.5.2.	Principaux facteurs explicatifs des pratiques des GRH .....	108
	CONCLUSION ET PERSPECTIVES .....	113
	BIBLIOGRAPHIE .....	117



## LISTE DES ENCADRÉS

ENCADRÉ 1	Définition de l'économie sociale selon le CWES.....	6
ENCADRÉ 2	Organisations d'économie sociale étudiées dans le cahier.....	10
ENCADRÉ 3	Les approches de la GRH.....	12
ENCADRÉ 4	Cercle vertueux des ressources humaines.....	14
ENCADRÉ 5	Paradoxe de la GRH en économie sociale.....	16
ENCADRÉ 6	Les quatre questions de la grille d'analyse.....	32
ENCADRÉ 7	Progression « conceptuelle » de la grille d'analyse.....	33
ENCADRÉ 8	Les ressources humaines en économie sociale.....	35
ENCADRÉ 9	Dimensions de la diversité des ressources humaines.....	36
ENCADRÉ 10	Diversité des engagements et des contrats en économie sociale.....	40
ENCADRÉ 11	Typologie des salariés sur base de leur niveau de compétences et d'engagement.....	42
ENCADRÉ 12	Typologie des bénévoles selon leurs motivations et la nature de leur intérêt.....	45
ENCADRÉ 13	Objectifs de GRH en fonction des profils de bénévoles.....	46
ENCADRÉ 14	Acteurs liés à la GRH en économie sociale.....	49

ENCADRÉ 15	Un modèle « classique » de GRH .....	53
ENCADRÉ 16	Fonctions de GRH en économie sociale .....	55
ENCADRÉ 17	Fonctions de GRH en fonction des profils de salariés .....	59
ENCADRÉ 18	Enjeux spécifiques de GRH en économie sociale .....	62
ENCADRÉ 19	Atouts et limites du processus démocratique de gestion .....	69
ENCADRÉ 20	Outils de GRH permettant d'opérationnaliser .....	73
ENCADRÉ 21	Principaux rôles sociaux et économiques du bénévolat dans les associations .....	75
ENCADRÉ 22	Répartition du travail bénévoles dans les ISBL (Belgique, 2001) .....	77
ENCADRÉ 23	Questions-clés de la gestion des bénévoles .....	82
ENCADRÉ 24	Dimension affective de la mobilisation des employés .....	100
ENCADRÉ 25	Spécificités de la gestion de la motivation des salariés en économie sociale .....	102
ENCADRÉ 26	Etapes de la gestion de la motivation des salariés en économie sociale .....	104
ENCADRÉ 27	Approches théoriques pour étudier la GRH en économie sociale .....	107
ENCADRÉ 28	Facteurs explicatifs des pratiques de GRH en économie sociale .....	109

## INTRODUCTION

La gestion des ressources humaines (GRH) représente, pour toute organisation, un enjeu de management fondamental. Si la plupart des entreprises utilisent divers modèles et outils de GRH afin d'optimiser l'utilisation de leurs ressources humaines (notamment en s'offrant les services de firmes de consultance spécialisées), les organisations d'économie sociale semblent gérer leurs ressources humaines de manière plus intuitive et plus informelle. En effet, par crainte de négliger leurs valeurs sociales fondamentales et donc de perdre leur identité, les entrepreneurs sociaux sont quelque peu réticents à utiliser les outils de gestion issus du secteur privé classique, et particulièrement en matière de GRH. Cependant, les recherches de la Chaire Cera démontrent que la plupart des dirigeants d'économie sociale développent des pratiques de GRH spécifiques, généralement sans réellement les reconnaître comme telles.

L'objectif de ce cahier n'est pas tant d'étudier de manière détaillée chacune des nombreuses fonctions et étapes de la GRH lorsque celle-ci est mise en œuvre dans les organisations d'économie sociale que de montrer que ces organisations originales sont confrontées à des **questions spécifiques** de GRH, qui sont liées à la fois :

- à leurs caractéristiques fondamentales : finalité sociale, processus démocratique de gestion, production de services (aux personnes)...
- aux particularités de leurs ressources humaines : bénévoles, travailleurs en insertion, coopérateurs (salariés-associés), postes subsidiés...
- à leur idéologie : primauté des travailleurs sur le capital, respect de l'individu et de ses attentes, responsabilité sociétale...

L'analyse des enjeux de GRH dans l'économie sociale revêt aujourd'hui une importance d'autant plus fondamentale que ce secteur connaît actuellement d'importantes évolutions dans son contexte socio-économique :

- croissance du secteur (en nombre d'organisations, de travailleurs, d'utilisateurs) ;
- intensification de la concurrence face aux entreprises capitalistes mais aussi à d'autres organisations d'économie sociale ;

- complexification des demandes et donc des biens/services à produire (apparition de nouveaux métiers, nécessité d'une main-d'œuvre hautement qualifiée, etc.) ;
- renforcement des cadres législatifs et institutionnels (clarification des statuts, procédures d'agrément, nouvelles obligations, outils d'évaluation, etc.).

Or, les dirigeants d'économie sociale sont souvent désarmés face aux problèmes de GRH rencontrés dans leurs organisations : non seulement ils sont peu formés aux outils de gestion (et notamment en GRH) et ils n'ont pas accès à des outils de GRH adaptés à leurs réalités. En outre, ils ne peuvent faire appel, pour résoudre ces problèmes, qu'à des ressources financières et humaines limitées.

Face à ce paradoxe entre la nécessité de gérer de manière pertinente et efficace les ressources humaines des organisations d'économie sociale et le manque de moyens des dirigeants de ce secteur pour y parvenir, ce cahier n'a pas la prétention d'offrir une « boîte à outils » ou des « recettes » en matière de GRH. Il vise à mettre en évidence et à comprendre les enjeux spécifiques de GRH dans ces entreprises particulières, en posant la question suivante : *les organisations d'économie sociale développent-elles un « autre » modèle de GRH que celui véhiculé par les entreprises privées « classiques » ?*

Les organisations d'économie sociale possèdent une capacité d'innovation sociale non seulement au niveau des biens et services qu'elles produisent, mais aussi au niveau des processus et des modalités de fonctionnement qu'elles mettent en œuvre. Contrairement à l'idée reçue selon laquelle les dirigeants d'économie sociale pratiqueraient une gestion « naïve » ou « peu professionnelle » de leurs ressources humaines, nos recherches montrent que certains d'entre eux développent des outils novateurs de GRH, prenant en compte les valeurs de base de l'économie sociale. Les entreprises capitalistes découvrent même parfois les atouts de ces pratiques novatrices, qu'elles « importent » alors dans leurs structures. Par exemple, en s'inspirant du processus démocratique de décision dans les associations, des entreprises capitalistes ont développé une approche plus participative, responsabilisant ainsi davantage leurs travailleurs et renforçant leur implication dans leur travail. De nombreux experts en sciences de gestion confirment d'ailleurs qu'un management participatif est plus efficace qu'un management directif, même s'il est plus complexe à opérationnaliser.

Pour étudier les pratiques de « gestion des ressources humaines en économie sociale » et en saisir les enjeux spécifiques, il est important de définir avec précision cette expression ; c'est l'objet de la première partie de ce cahier, qui précise les organisations d'économie sociales étudiées, les types de ressources humaines ciblées ainsi que les approches théoriques de GRH mobilisées.

La deuxième partie propose une grille d'analyse théorique des pratiques et des enjeux de GRH dans les organisations d'économie sociale. Cette grille s'articule autour de quatre questions. Celles-ci semblent simples, mais les réponses qui devront y être apportées comportent de nombreux éléments pertinents pour saisir les réalités complexes vécues par ces organisations. Il est important de souligner que cette grille est très utile pour observer, comprendre et expliquer les pratiques de GRH en économie sociale, mais qu'elle ne constitue en rien un « outil de management » qui pourrait être utilisé dans ces organisations pour améliorer la gestion du personnel. En effet, ce cahier se fonde avant tout sur une perspective pédagogique, à la fois conceptuelle et empirique, plutôt que sur une perspective pragmatique.



## 1. PREMIÈRE PARTIE : CONTEXTE

Pour comprendre le cadre de l'analyse des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) proposée dans ce cahier, la première partie précise, tout d'abord, le champ d'étude sur lequel nous nous focalisons. Ensuite, les raisons pour lesquelles il est intéressant d'étudier ce domaine de gestion dans l'économie sociale seront explicitées. Enfin, deux caractéristiques fondamentales des organisations de ce secteur seront définies pour montrer leur influence sur les pratiques de GRH.

### 1.1. Champ d'étude

Avant d'étudier « la gestion des ressources humaines en économie sociale », il convient de préciser les termes de cette expression en répondant aux trois questions suivantes :

- quelles sont les organisations d'économie sociale étudiées ?
- quelles sont les catégories de ressources humaines concernées ?
- quelles sont les approches théoriques mobilisées ?

Les choix méthodologiques posés en réponse à ces trois questions restreignent l'étendue du champ d'étude mais permettent également de se concentrer sur les principales spécificités qui distinguent, au niveau de leur GRH, les organisations d'économie sociale des entreprises privées « classiques ».

#### 1.1.1. *Quelles organisations d'économie sociale ?*

Sans retracer les nombreux débats conceptuels<sup>1</sup> autour de la notion d'économie sociale, il est utile de commencer par rappeler les principales caractéristiques des organisations de ce secteur ; nous précisons ensuite davantage celles qui seront ciblées dans ce cahier.

D'une manière générale, les organisations d'économie sociale se présentent à la fois comme une alternative économique aux entreprises privées capitalistes, focalisées sur la maximisation des bénéfices au profit de leurs actionnaires, et comme une initiative privée plus proche des besoins

---

<sup>1</sup> Pour une clarification des concepts de l'économie sociale, se référer au cahier de la Chaire Cera no 2, à paraître.

des citoyens que les divers services publics. Ainsi, l'économie sociale recouvre un ensemble d'organisations aux réalités économiques variées mais qui partagent une certaine « éthique », car elles sont fondées sur des valeurs sociales communes. En Belgique francophone, dès 1990, afin de reconnaître de manière officielle les caractéristiques propres à ce secteur, le Conseil Wallon de l'Économie Sociale (CWES) a élaboré, en concertation avec les acteurs de ce secteur, une définition de l'économie sociale (Encadré 1).

### ENCADRÉ 1 Définition de l'économie sociale selon le CWES

*« L'économie sociale se compose d'activités économiques exercées par des sociétés, principalement des coopératives, des mutualités et des associations dont l'éthique se traduit par les principes suivants :*

- *finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que de profit ;*
- *autonomie de gestion ;*
- *processus de décision démocratique ;*
- *primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus. »*

Source : Conseil Wallon de l'Économie Sociale, 1990.

Cette définition est largement utilisée par les acteurs de terrain mais aussi par les chercheurs, parce qu'elle aborde l'économie sociale sous deux angles complémentaires : ses formes juridiques (approche institutionnelle) et ses modalités spécifiques de gestion (approche organisationnelle).

Au-delà de propriétés fondamentales communes, les organisations d'économie sociale présentent une importante **diversité** et ce, à plusieurs niveaux :

- La **taille** de ces structures varie considérablement – de deux à plusieurs milliers de travailleurs – de la petite école de devoirs composée d'une dizaine de personnes, proposant des services d'éducation aux enfants d'un quartier à une organisation non gouvernementale (ONG) regroupant des centaines de travailleurs salariés ou bénévoles à travers le monde.
- Les **secteurs d'activité** sont également variés<sup>2</sup> : on peut notamment citer l'insertion socioprofessionnelle, les services de proximité, l'action sociale, la protection de l'environnement, la formation et l'éducation, la santé, les loisirs et la culture.

<sup>2</sup> Pour une démonstration théorique des raisons économiques qui poussent les organisations d'économie sociale à se développer dans certains secteurs d'activité particuliers, lire le cahier de la Chaire Cera no 3, à paraître.



- Toutes les organisations d'économie sociale poursuivent une finalité sociale, mais leurs **missions** reflètent la diversité des besoins qui, au sein des populations auxquelles ces organisations s'adressent, ne sont pas satisfaits – ou ne le sont que de manière incomplète – par les entreprises privées classiques et les pouvoirs publics. Ainsi, une association d'aide aux personnes âgées atteintes de la maladie d'Alzheimer et une autre offrant une formation qualifiante à des jeunes chômeurs ont comme point commun la poursuite d'une finalité sociale et le souhait de bénéficier à une communauté particulière, mais leurs missions sociales et leurs modalités de fonctionnement sont différentes.
- En fonction de leur secteur d'activité, de leur taille et du type de personnel qu'elles emploient, les organisations d'économie sociale peuvent être soumises à une grande variété de **cadres législatifs** – dont les principaux sont ceux régissant les statuts des associations sans but lucratif, des coopératives, des fondations, des mutuelles et des sociétés à finalité sociale – et d'**agrément**s – dont ceux liés aux secteurs de l'insertion socioprofessionnelle<sup>3</sup> de personnes fragilisées, de la santé mentale ou physique, de l'action sociale, etc.

Étant donné que ces quatre facteurs (taille, secteur d'activité, mission, cadre juridique) sont susceptibles d'influencer les pratiques de GRH des organisations, il est essentiel de poser dès maintenant certains **choix méthodologiques** afin de délimiter le champ des organisations d'économie sociale qui seront étudiées dans ce cahier.

Le premier critère adopté dans cette optique est la forme juridique. L'analyse se focalisera sur les **associations**. Plusieurs raisons justifient ce choix : tout d'abord, au sein des organisations d'économie sociale, la forme juridique de l'association est celle la plus fréquemment rencontrée ; en termes d'emplois également, les associations constituent le groupe le plus important, puisqu'elles représentent environ 500 000 salariés et près d'un million et demi de bénévoles en Belgique<sup>4</sup> ; enfin et surtout, les associations sont les organisations d'économie sociale les plus susceptibles de se différencier des entreprises capitalistes en termes de GRH.

En effet, pour concentrer notre analyse sur les *spécificités* de la GRH en économie sociale, on pose ici une double hypothèse concernant ce domaine de gestion dans les deux autres principaux types d'organisations de ce secteur. D'une part, on considère que les mutuelles – de par leur taille importante, leur ancienneté et leur modalité de financement (lié au système fédéral de sécurité sociale par le biais de l'INAMI) – ne présentent pas des pratiques de GRH fondamentalement différentes de celles des organisations publiques. D'autre part, on estime que la GRH dans les

<sup>3</sup> Les agréments du secteur de l'insertion socioprofessionnelle sont nombreux et complexes. Les plus fréquents dans l'économie sociale francophone sont : les EI (entreprises d'insertion), les ETA (entreprises de travail adapté) et les EFT (entreprises de formation par le travail). Pour une analyse approfondie de ces différentes structures : lire Davister *et al.*, 2004.

<sup>4</sup> Les données statistiques sont issues de plusieurs travaux de recherches menés par le Centre d'Économie Sociale depuis une dizaine d'années. Voir notamment Institut des Comptes Nationaux, 2004, Mertens et Lefèbvre, 2004, Marée et Mertens, 2002.

coopératives<sup>5</sup> s'apparente plus à des pratiques de « gouvernance » (gestion des relations de pouvoir, des décisions et des procédures de contrôle de celles-ci, des différents statuts des associés, etc.) qui dépassent le cadre de notre champ d'étude. Cependant, en raison des particularités de leurs ressources humaines, les coopératives de travailleurs et les sociétés reconnues comme SFS (société à finalité sociale) seront incluses ponctuellement dans notre étude des pratiques de GRH.

Ce cahier vise à couvrir le plus largement possible l'ensemble des secteurs d'activités des organisations d'économie sociale, que celles-ci poursuivent une logique marchande (comme les entreprises d'insertion ou les magasins de produits biologiques) ou non marchande (comme les associations culturelles ou les centres de santé mentale). Cependant, malgré leur place importante dans l'économie belge (notamment en termes d'emplois salariés), deux types d'associations sont **exclus** de l'analyse : les **écoles libres** et les **hôpitaux privés non lucratifs**<sup>6</sup>. En effet, de par leur taille importante, leur secteur d'activité et leur mode de financement, calqué sur celui des institutions publiques, ces associations adoptent des modèles de GRH relativement proches de ceux observés dans les organisations publiques du même secteur d'activité.

Enfin, notre analyse des pratiques de GRH en économie sociale mettra, à certains moments, l'accent sur **trois types particuliers** d'organisations en raison des caractéristiques de leurs ressources humaines :

- Les organisations actives dans l'**insertion socioprofessionnelle** rencontrent des difficultés spécifiques en matière de GRH parce qu'elles fonctionnent avec deux catégories de travailleurs très différentes : les travailleurs en insertion, d'une part, et le personnel encadrant ou permanent, d'autre part. Alors que les premiers sont des personnes fragilisées socialement et professionnellement qui se lancent dans une démarche de formation et/ou de mise à l'emploi dans un cadre de travail adapté à leurs problèmes, les seconds sont des professionnels qualifiés chargés de l'encadrement (pédagogique, psychologique, social ou administratif) des travailleurs en insertion et/ou responsables de la gestion de l'organisation elle-même. Ces deux types de ressources humaines présentent d'importantes différences quant à leur statut, leur profil socioprofessionnel et leurs attentes. Cette diversité constitue un enjeu essentiel de la GRH qui sera développé ultérieurement.

---

<sup>5</sup> Dans l'ensemble du texte, nous utilisons le terme « coopératives » pour désigner les coopératives qui respectent les critères de l'économie sociale, c'est-à-dire celles qui sont agréées par le Conseil National de la Coopération. Ces coopératives étaient au nombre de 535 en 2005 en Belgique, selon Mertens *et al.*, 2006. En effet, dans le contexte belge, la forme juridique de coopérative ne garantit pas systématiquement le respect des critères de l'économie sociale.

<sup>6</sup> En Belgique, la plupart des établissements scolaires et des hôpitaux ont une forme associative ou publique.

- Certaines associations peuvent être qualifiées d'« **associations bénévoles** » parce qu'elles reposent uniquement (ou presque) sur le bénévolat pour réaliser leurs missions et pour accomplir leurs activités. Les bénévoles peuvent avoir différentes fonctions au sein de l'association : prestation de services aux membres ou à la collectivité, tâches de gestion quotidiennes, expertise dans les organes de décision, etc. Ils constituent donc une ressource économique non négligeable, dans le sens où ils offrent leurs compétences et leur temps à l'organisation sans rétribution financière en contrepartie. Par exemple, au sein de l'association Oxfam-Magasins du Monde<sup>7</sup>, la gestion d'une centaine de magasins de commerce équitable est exclusivement assurée par plus de 3 000 bénévoles ; ces derniers ne sont « encadrés » que par quelque 70 salariés ou « permanents » au niveau de la structure générale de l'association qui regroupe tous les magasins. Il sera démontré dans la seconde partie du cahier (section 2.4.3. et 2.4.4.) combien le fait de recourir au bénévolat peut avoir des implications spécifiques en termes de GRH, notamment en matière de gestion de la motivation des travailleurs mais aussi de gestion de leurs compétences.
- Une autre catégorie spécifique de travailleurs est celle des coopérateurs impliqués dans les **coopératives de travailleurs** ou dans les sociétés reconnues comme **SFS**. Dans ces deux cas<sup>8</sup>, les coopérateurs sont à la fois des salariés et des associés parce qu'ils partagent (en partie tout au moins) le capital de l'organisation. Cette situation pose certaines questions spécifiques en termes de GRH.

Un quatrième type d'organisation de l'économie sociale aurait pu être abordé comme cas particulier en matière de GRH. En effet, dans les ONG (organisations non gouvernementales) dont les activités portent sur la coopération au développement, certains facteurs internes sont susceptibles de soulever des questions spécifiques de GRH. Non seulement la dimension « militante » du personnel y est exacerbée – ce qui influence la manière dont les travailleurs sont sélectionnés, évalués, formés et rétribués – mais surtout, la majorité des travailleurs (salariés ou bénévoles) travaille dans un pays étranger éloigné de la structure de base qui assure la gestion globale – ce qui peut créer d'importants problèmes de communication interne, de contrôle du personnel et de culture organisationnelle. Cependant, plusieurs études, principalement sociologiques, ayant analysé les pratiques spécifiques de GRH dans les ONG<sup>9</sup>, nous avons choisi de ne pas inclure ces dernières dans notre champ d'étude.

<sup>7</sup> Les données citées proviennent du site Internet de l'organisation : [www.madeindignity.be](http://www.madeindignity.be)

<sup>8</sup> Dans les autres coopératives, les coopérateurs ne sont généralement pas des travailleurs mais plutôt des usagers ou des membres qui partagent les produits ou les services offerts par la coopérative. Les problèmes liés à la gestion de ces personnes relèvent donc plutôt de la gouvernance que de la GRH.

<sup>9</sup> Sur ce thème, lire notamment : Stangherlin, 2005, Dieu, 1998, 1999, et Valéau, 1998, 2004.

## ENCADRÉ 2

### Organisations d'économie sociale étudiées dans le cahier

<b><i>Forme juridique</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les associations (implicite dans tout le cahier)</li> <li>- Les coopératives agréées (précisé occasionnellement)</li> </ul>
<b><i>Secteurs d'activité</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tous les secteurs de l'économie sociale, marchands ou non marchands</li> <li>- SAUF le secteur hospitalier et celui de l'enseignement libre</li> </ul>
<b><i>Cas particuliers</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les organisations actives dans l'insertion socioprofessionnelle</li> <li>- Les « associations bénévoles »</li> <li>- Les coopératives de travailleurs et les SFS</li> </ul>

#### 1.1.2. Quelles « ressources humaines » ?

Le concept de GRH est souvent mal perçu par les dirigeants d'économie sociale parce qu'il est souvent associé dans leur esprit à une conception capitaliste des travailleurs comme constituant une « ressource » à exploiter au même titre que les autres ressources (financières, matérielles, énergétiques, etc.) de l'entreprise. Pour bon nombre de responsables d'organisations de l'économie sociale, ce concept fait partie d'un langage purement économique dont ils se méfient car celui-ci ne reflète pas la manière dont l'économie sociale considère ses « travailleurs » (individus qui réalisent une activité économique pour accomplir une mission sociale) et ne prend pas en compte les caractéristiques des organisations d'économie sociale (leur finalité sociale et les valeurs qui guident leur fonctionnement interne).

Pour dépasser cette vision réductrice, il est important de définir ce que l'on entend par « ressources humaines » quand on étudie la GRH dans le domaine particulier de l'économie sociale. En effet, ce terme renvoie à des réalités très différentes selon le secteur envisagé : pour une entreprise capitaliste, cette notion fait référence à l'ensemble de ses travailleurs, salariés ou indépendants, que ceux-ci occupent un poste administratif, productif ou de direction, alors que dans les organisations d'économie sociale, le concept de « ressources humaines » doit être compris dans un sens plus

large, celles-ci étant plus diversifiées<sup>10</sup>, voire spécifiques au secteur (voir les trois cas particuliers cités ci-dessus).

Dans ce cahier, le terme « ressources humaines » sera donc utilisé dans un sens très large, afin de prendre en compte toutes les catégories de personnel - quel que soit leur statut ou leur fonction - impliquées dans les organisations d'économie sociale<sup>11</sup>. Dans certains cas, l'analyse ciblera un type de ressources humaines en particulier, comme les bénévoles, les travailleurs en insertion ou encore les salariés de l'organisation.

Il convient également, dans notre analyse, de dépasser un autre cliché : celui qui oppose les « grosses entreprises privées » aux « petites associations » (cliché qui sous-entend qu'en raison de cette différence de taille, leur personnel ne doit pas être géré de la même manière). Ce cliché doit être nuancé. D'une part, un nombre non négligeable d'organisations d'économie sociale connaissent, depuis quelques années, une certaine croissance ; toutes les associations ne sont donc plus de « petites associations ». D'autre part, dans notre pays, la taille des entreprises privées classiques n'est pas aussi importante que dans d'autres pays comme les États-Unis ou la Chine. Les entreprises belges sont en majorité des PME (Petites et Moyennes Entreprises). Par conséquent, dans notre pays, les enjeux de GRH des entreprises privées classiques et ceux des organisations d'économie sociale ne sont fondamentalement différents puisqu'ils dépendent notamment de leur petite taille.

### **1.1.3. Quelles approches de la GRH ?**

Il existe plusieurs manières d'appréhender la gestion des ressources humaines dans une organisation (voir l'Encadré 3). Dans notre analyse, ce sont les approches sociologiques, psychosociales et managériales qui sont combinées afin de prendre en compte les dimensions caractéristiques des organisations d'économie sociale (finalité sociale, démocratie interne, etc.) et de mettre en lumière leurs pratiques spécifiques de GRH. Les approches administratives ne sont pas développées car elles ne sont pas propres à l'économie sociale, même si certains cadres réglementaires particuliers peuvent avoir un impact sur la GRH ; ainsi, les critères et les procédures d'attribution de subsides à l'emploi déterminent en partie la capacité d'une association à renforcer son équipe salariée ou à maintenir celle-ci.

---

<sup>10</sup> Les différentes dimensions de la diversité des ressources humaines en économie sociale seront développées dans la seconde partie du cahier, section 2.4.1.

<sup>11</sup> Pour une description des types de ressources humaines rencontrés en économie sociale.

### ENCADRÉ 3 Les approches de la GRH

<p><b><i>Les approches administratives</i></b> (non développées dans ce cahier)</p>	<p>- Application du droit du travail, des législations sociales (gestion des salaires, des congés, des statuts, des barèmes, etc.) et des subsides à l'emploi<sup>12</sup> (APE, SINE,...).</p>
<p><b><i>Les approches sociologiques</i></b></p>	<p>- Analyse des organisations au niveau des éléments tant formels qu'informels (acteurs, logiques d'action, jeux de pouvoir, conditions de légitimité, leadership...).</p>
<p><b><i>Les approches psychosociales</i></b></p>	<p>- Élaboration d'outils basés sur les dimensions psychosociales de la relation de travail (motivation et autonomie des travailleurs, bien-être au travail,...).</p>
<p><b><i>Les approches managériales</i></b></p>	<p>- Élaboration d'outils destinés à optimiser les ressources humaines, c'est-à-dire à en retirer le rendement maximum tout en leur apportant un cadre de travail sécurisé et motivant.</p>

Dans les sciences de gestion, plusieurs modèles de GRH ont été élaborés au cours du siècle passé afin de proposer aux entreprises classiques des outils leur permettant de retirer le meilleur de leur force de travail, c'est-à-dire d'atteindre un rendement optimal et donc les bénéfices les plus importants possibles pour leurs investisseurs. Toutes ces théories (dont les plus connues sont le Taylorisme, la psychologie industrielle et les approches institutionnelle, systémique et stratégique) font l'objet de nombreux manuels destinés tant aux chercheurs qu'aux spécialistes dans ce domaine de management.

L'objet de ce cahier n'est pas de discuter des atouts et des limites de ces différents cadres conceptuels mais plutôt donner des éléments de réponse à la question suivante : « *La gestion des ressources humaines en économie sociale se rapproche-t-elle des modèles classiques de GRH ou*

<sup>12</sup> Les subsides à l'emploi peuvent être propres à l'économie sociale ou concerner toutes les entreprises. Pour nombre d'associations, la gestion des postes subsidiés représente une véritable « ingénierie administrative et financière » qui, mal gérée, peut mettre en péril l'organisation.

*bien renvoie-t-elle à un nouveau modèle qui est spécifique à ce secteur ?* ». Les pages suivantes montrent que la réponse doit être à la fois « oui » et « non ».

## **1.2. Pourquoi étudier la GRH en économie sociale ?**

La gestion des ressources humaines est un domaine du management à la fois complexe et crucial pour toute organisation, que celle-ci ait un objectif de maximisation et de redistribution des profits ou une finalité sociale. Néanmoins, les caractéristiques intrinsèques et les valeurs fondamentales des organisations d'économie sociale sont autant de facteurs qui engendrent des enjeux spécifiques de GRH. En outre, les évolutions du contexte socioéconomique, dans ce secteur comme dans le reste de l'économie, génèrent de nouvelles difficultés dans ce domaine de gestion. Les entrepreneurs sociaux sont donc amenés à trouver et à utiliser des outils de GRH afin d'assurer la survie ou le développement de leur projet.

### **1.2.1. La GRH comme enjeu dans toute organisation**

Avant d'étudier les pratiques de GRH dans l'économie sociale, il est essentiel de comprendre combien ce domaine de gestion constitue, comme nous venons de le souligner, un enjeu fondamental pour toute organisation, en rappelant les principes de base de la gestion des ressources humaines et en décrivant les évolutions du contexte socioéconomique qui font d'une bonne GRH un atout crucial.

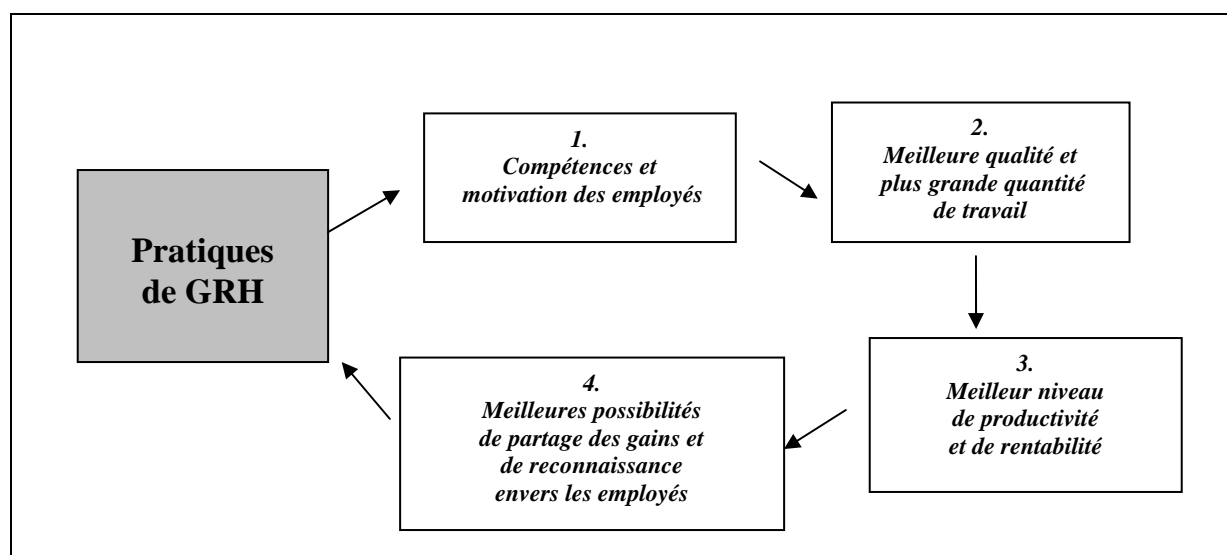
Le fonctionnement de toute entreprise, capitaliste ou sociale, repose sur un processus de production, c'est-à-dire sur la transformation *d'inputs* (facteurs de production/ressources) en *outputs* (résultats). Les deux principaux facteurs de production d'une entreprise sont le *capital* (capital financier, capital technologique, équipements, matières premières, etc.) et le *travail*, c'est-à-dire la « valeur » apportée par les prestations du personnel en vue de réaliser la production des biens et/ou des services mais aussi d'assurer la gestion de l'entreprise.

Dans le secteur privé capitaliste, le terme « gestion des ressources humaines » est apparu au début des années 1970. À cette époque, les spécialistes en sciences de gestion et en sciences administratives ont avancé l'idée selon laquelle il était plus avantageux, pour les organisations comme pour les employés, d'envisager les travailleurs comme des « ressources » plutôt que

comme des « facteurs de production » (théorie économique) ou comme des « personnes guidées par leurs émotions » (approche psychosociale)<sup>13</sup>.

Dans l'approche classique de la GRH, les ressources humaines constituent des ressources « *qu'il faut se procurer en qualité et en quantité suffisantes, à qui il faut fournir un environnement sécurisant, propice au rendement, satisfaisant et perçu comme équitable, tout cela pour espérer être efficace et efficient* »<sup>14</sup>. Selon ce modèle, les pratiques de GRH constituent le point de départ d'un « cercle vertueux », schématisé ci-dessous.

#### ENCADRÉ 4 Cercle vertueux des ressources humaines<sup>15</sup>



Ce schéma permet de comprendre le rôle de la GRH dans les entreprises privées, mais il peut également être lu à la lumière des spécificités de l'économie sociale. Les deux premières étapes du schéma peuvent s'appliquer au fonctionnement des organisations de ce secteur. En effet, pour ces dernières, des pratiques de GRH pertinentes se révèlent efficaces pour développer les compétences de leurs travailleurs et renforcer leur motivation à s'investir dans le projet social (Étape 1). Ce personnel compétent et motivé fournira dès lors un travail de meilleure qualité et en plus grande quantité (Étape 2).

<sup>13</sup> St-Onge, S. *et al.*, 1998, p. 5.

<sup>14</sup> St-Onge, S. *et al.*, 1998, p. 4.

<sup>15</sup> St-Onge, S. *et al.*, 1998, p. 6 [adapté de Carrel, M.R. *et al.*, 1995, p. 9].



Par contre, les étapes 3 et 4 du schéma prennent un autre sens dans le secteur de l'économie sociale. Dans une association, les critères de productivité et de rentabilité n'ont pas la même signification, car la finalité majeure est de bénéficier à la communauté. Néanmoins, pour réaliser sa mission sociale, une association doit développer une force de travail qualifiée et impliquée envers les valeurs sociales d'une telle organisation et ce, afin de produire des biens et services de qualité tout en gérant de manière efficiente l'ensemble de ses ressources.

Dans le contexte socioéconomique actuel, pour les entreprises capitalistes, la quantité et la qualité des ressources humaines représentent un enjeu capital parce qu'une bonne GRH constitue un avantage concurrentiel : *« A l'avenir, il sera ardu pour les dirigeants d'entreprise de bâtir un avantage concurrentiel en ne s'appuyant que sur des facteurs de succès traditionnels comme une technologie d'avant-garde, un créneau sur le marché, un accès privilégié aux matières premières et de meilleures conditions de financement. [...] Dans ce contexte, force est de conclure qu'à long terme le plus important facteur de succès repose sur ce qui a peut-être été le plus négligé jusqu'à maintenant : les ressources humaines »*<sup>16</sup>.

Ce raisonnement s'applique également aux organisations d'économie sociale ; cela est d'autant plus vrai que celles-ci utilisent généralement des technologies peu sophistiquées ; que les niches dont ont souvent profité par le passé ces organisations se font de plus en plus rares, en raison de la concurrence au sein du secteur mais aussi vis-à-vis du secteur capitaliste ; qu'elles ont rarement accès à des matières premières et, enfin, qu'elles éprouvent des difficultés à trouver des financements importants et stables. Leurs ressources humaines constituent dès lors un de leurs principaux atouts.

### **1.2.2. La GRH comme « paradoxe » en économie sociale**

Si une gestion saine et efficace des ressources humaines constitue un atout essentiel pour toute organisation – à la fois comme avantage concurrentiel sur le marché et comme moyen de réaliser la mission de l'organisation, que celle-ci soit capitaliste ou sociale –, cette gestion est d'autant plus fondamentale dans les organisations d'économie sociale, non seulement en raison de leurs caractéristiques intrinsèques mais aussi des mutations du contexte socioéconomique dans lequel elles évoluent. Or les observations des pratiques de GRH dans les associations et les coopératives démontrent certaines lacunes ou inaptitudes. Ce « paradoxe » de la GRH en économie sociale est schématisé dans l'encadré ci-dessous et développé dans le reste de cette sous-section.

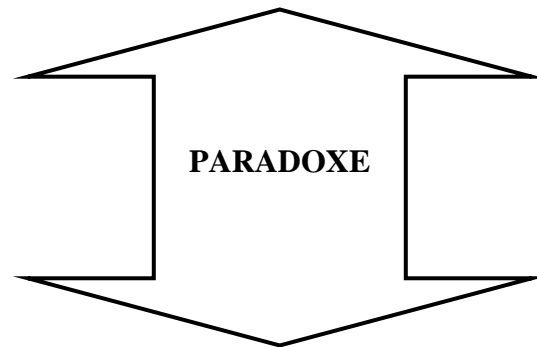
---

<sup>16</sup> St-Onge *et al.*, 1998.

## ENCADRÉ 5 Paradoxe de la GRH en économie sociale

**GRH = enjeu fondamental pour les organisations d'économie sociale :**

- *Idéologie basée sur le principe de primauté du travailleur sur le capital*
- *Ressources humaines = principal facteur de production*
- *Ressources humaines = moteur de l'action collective*
- *Contexte de concurrence, croissance et complexification*



**GRH = domaine de gestion peu développé dans les organisations d'économie sociale :**

- *GRH souvent informelle, peu structurée et non définie comme « fonction »*
- *Manque de formation en gestion (dont GRH) chez les entrepreneurs sociaux*
- *Manque d'outils de GRH adaptés aux réalités de l'économie sociale*
- *Réticence vis-à-vis des pratiques et des outils de management « classiques »*

► **La GRH, enjeu fondamental pour les organisations d'économie**

Si tous les domaines du management (gestion financière, marketing, planification stratégique, etc.) sont nécessaires pour assurer le bon fonctionnement de toute entreprise, la gestion des ressources humaines représente **un enjeu fondamental** pour les organisations d'économie sociale par rapport aux entreprises privées classiques et ce, pour *quatre* raisons.

Premièrement, les définitions de l'économie sociale soulignent le **principe de primauté du facteur « travail » dans la répartition des revenus**. Ainsi, l'idéologie<sup>17</sup> de l'économie sociale place les travailleurs (salariés et bénévoles) au cœur même du processus de production. En effet, dans toute organisation, la question de la répartition des revenus se pose dès que la production est rentable. Alors que le secteur capitaliste privilégie la rémunération du capital financier (rétribution des investisseurs principalement) et le développement du capital technique (nouveaux équipements), les organisations d'économie sociale privilégient le développement du capital humain. Par conséquent, elles sont amenées à développer des pratiques de GRH qui traduisent concrètement cette valeur de primauté du travail.

Ainsi, quand une association ou une coopérative dégage un surplus économique important, elle préfère généralement l'investir dans l'engagement d'un salarié supplémentaire (comme objectif sociétal de lutte contre le chômage ou comme moyen d'offrir à ses employés des régimes de travail flexibles afin de respecter leur équilibre entre vie professionnelle et privée) ou dans l'amélioration des conditions de travail (matérielles ou non) de son personnel, alors qu'une entreprise privée capitaliste l'utiliserait pour mieux rétribuer ses actionnaires ou pour réaliser des investissements technologiques. Sur ce dernier point, la spécificité de l'économie sociale est incontestable. Si une entreprise classique investit dans une nouvelle technologie, c'est avant tout pour augmenter sa production tout en diminuant la main-d'œuvre nécessaire, alors qu'une organisation d'économie sociale n'acceptera généralement d'utiliser une nouvelle machine que si celle-ci ne met pas en péril l'emploi de ses salariés.

Deuxièmement, **les ressources humaines constituent le principal facteur de production** des organisations d'économie sociale, car leurs ressources financières et technologiques sont limitées. De plus, les associations et les coopératives se développent généralement dans des secteurs d'activité qui présentent un taux élevé de main-d'œuvre car elles produisent des services plutôt

---

<sup>17</sup> Dans notre approche, le mot « idéologie » n'a pas un sens négatif ; il s'agit de l'ensemble des convictions et des valeurs spécifiques sur lesquelles s'appuient les associations.

que des biens matériels<sup>18</sup>. Par exemple, une association qui offre des cours d’alphabétisation à des adultes non scolarisés repose essentiellement sur les heures prestées par des enseignants ou d’autres citoyens, qu’ils soient bénévoles ou salariés. Le matériel et les ressources financières nécessaires sont secondaires pour assurer la production de ce service à finalité sociale. Le même raisonnement peut s’appliquer aux associations qui proposent des services d’aide et de soins à domicile, d’accompagnement de toxicomanes, d’accueil d’adultes handicapés ou encore de défense des droits des étrangers.

D’ailleurs, lorsqu’elles poursuivent une finalité sociale de lutte contre le chômage, certaines organisations d’économie sociale ciblent précisément les secteurs d’activité intensifs en main-d’œuvre. C’est le cas des structures d’insertion socioprofessionnelle, mais aussi d’autres organisations pour lesquelles cet objectif de formation et/ou de mise à l’emploi est important sans être prioritaire. Par conséquent, les principaux secteurs ciblés par les entreprises sociales d’insertion socioprofessionnelle sont les services de proximité (nettoyage, repassage, etc.), la récolte, le tri et le recyclage de matériaux (cartons, vêtements, déchets électroménagers, etc.), la rénovation et la construction de bâtiments, l’entretien des espaces verts, les services d’horeca et le conditionnement de marchandises.

Troisièmement, dans un contexte de ressources limitées et où la production de bénéfices n’est pas une fin en soi mais seulement un moyen pour réaliser la finalité sociale, une organisation d’économie sociale fonctionne essentiellement sur base de l’engagement, de la volonté et des compétences de ses travailleurs (salariés ou bénévoles). En d’autres mots, au-delà d’une « *force de travail* » fondamentale, **les travailleurs de l’économie sociale constituent le « *moteur de l’action collective* »**<sup>19</sup> sur laquelle repose toute organisation de ce secteur particulier. Ainsi, « *l’association est une société d’individus porteurs de compétences et de projets variés, dont l’articulation permanente autour d’une volonté de réponse aux problèmes sociaux de l’époque élabore une forme moderne d’action collective* »<sup>20</sup>. Le fait de poursuivre une finalité sociale commune permettrait donc à l’organisation de fonctionner au-delà de la diversité des trajectoires personnelles et des attentes de ses travailleurs. Cependant, ce cahier démontre qu’une gestion pertinente des ressources humaines est vitale pour toute association comme pour le bien-être de ses travailleurs. L’idée selon laquelle les associations seraient gérées de manière « naturelle » ou « spontanée » grâce à la force intégrative de la mission sociale doit donc être nuancée.

---

<sup>18</sup> Sur cette spécificité de l’économie sociale : lire section 1.3. de cette première partie.

<sup>19</sup> Laville et Sainseaulieu, 1998.

<sup>20</sup> Laville et Sainseaulieu, 1998.

Quatrièmement, plusieurs **évolutions** sont observées **dans le secteur de l'économie sociale**. Tout d'abord, au cours des vingt dernières années, les associations ont connu d'importantes évolutions dans leur fonctionnement pour s'adapter à leur environnement. Certains parlent d'« entreprises associatives » pour désigner ces formes particulières d'organisation qui allient à la fois souplesse, innovation et cohésion. La raison d'être des associations reste la « question sociale »<sup>21</sup> dans le sens où leurs principales spécificités sont la capacité à répondre aux besoins sociaux des individus, la force de mobiliser et de restaurer le lien social mais aussi la volonté d'encourager la citoyenneté et le bénévolat. Cependant, le monde associatif s'est **complexifié** et il se trouve aujourd'hui confronté à une multiplicité de sources de financement, d'acteurs organisationnels, de partenaires et de publics d'utilisateurs, ce qui pose des problèmes particuliers de gestion par rapport aux entreprises capitalistes.

Ensuite, une double **croissance** est observée au sein du secteur de l'économie sociale : d'une part, le nombre d'organisations augmente progressivement et représente désormais une part non négligeable de notre économie<sup>22</sup>, et, d'autre part, ces structures fonctionnent avec des équipes de plus en plus grandes (travailleurs salariés et bénévoles). Cette croissance répond à l'accroissement des demandes adressées au secteur de l'économie sociale par des citoyens qui sont non seulement de plus en plus souvent exclus par les entreprises capitalistes de la consommation de certains biens et services (mouvement de privatisation) mais aussi de plus en plus insatisfaits de l'offre proposée par le secteur public (recul de l'État Providence).

En outre, cette croissance de la demande adressée à l'économie sociale va de pair avec une certaine **complexification** des processus de production mais aussi des modalités de gestion interne des organisations de ce secteur.

D'une part, ces dernières sont appelées à produire des biens/services complexes afin de répondre aux besoins sociaux et économiques de la population qui renvoient à plusieurs dimensions (sociales, économiques, psychologiques, etc.). On peut citer la complexification de la question du chômage, qui comprend aujourd'hui des dimensions multiples, tant au niveau du contexte socioéconomique actuel (récession économique générale, inadéquation de la demande et de l'offre d'emplois en termes de formation, technicisation de nombreux processus de production, etc.) qu'au niveau du chômeur en lui-même (manque de qualification chez les jeunes en décrochage scolaire, combinaison chez un chômeur de problèmes sociaux, médicaux et économiques, etc.). Pour lutter contre le chômage et y apporter la réponse la plus pertinente possible, l'économie sociale est appelée à prendre en compte ces différentes dimensions. Face à cette complexification

---

<sup>21</sup> Bayad, 1999, pp. 64-65.

<sup>22</sup> Selon Marée *et al.*, 2005, l'emploi salarié en ASBL a connu une croissance de plus de 10 % entre 1998 et 2002, tandis que l'Institut des Comptes Nationaux, 2006, rapporte une augmentation du nombre d'ASBL avec emploi rémunéré de 2 % entre 2000 et 2004.

de l'environnement, les outils de GRH sont capitaux pour les associations, particulièrement pour assumer le recrutement, la formation et la gestion de professionnels hautement qualifiés, capables de réaliser ces missions complexes. Un autre exemple est celui du secteur des services aux personnes âgées, au sein duquel les organisations d'économie sociale jouent un rôle important en mettant en place diverses structures non lucratives (maisons de repos et de soins, services de transports, services d'aide et de soins à domicile, associations de loisirs, etc.) pour répondre à la forte croissance des besoins d'une population vieillissante confrontée à des problèmes complexes (isolement, problèmes de mobilité, maladie d'Alzheimer, etc.). Dans ce secteur d'activité, les organisations d'économie sociale sont en outre en concurrence non seulement avec des entreprises privées classiques, mais aussi avec certains services publics, ce qui renforce le caractère fondamental d'une bonne gestion du personnel.

D'autre part, la croissance et la complexification des processus de production observés dans les organisations d'économie sociale requièrent des évolutions au niveau de leur gestion interne. Par exemple, pour garantir la transparence dans l'utilisation des subsides, les pouvoirs publics renforcent progressivement les cadres réglementaires appliqués à l'économie sociale en y intégrant des exigences d'efficacité et d'efficience. Ces nouveaux textes exigent donc (directement ou non) la mise en place d'outils de gestion et d'évaluation de la performance au sein des organisations d'économie sociale de telle sorte que « *la nécessité de gérer devient pour l'association aussi importante que sa mission sociale* »<sup>23</sup>.

Enfin, un dernier élément de l'environnement des organisations d'économie sociale doit être pris en compte pour cerner les enjeux de la GRH dans ce secteur : il s'agit de la **concurrence** de plus en plus féroce à laquelle les organisations de ce secteur se trouvent confrontées, qu'il s'agisse d'une concurrence avec des entreprises capitalistes qui produisent le même type de biens/services ou d'une concurrence interne à l'économie sociale.

Dans le premier cas, l'association doit être en mesure de gérer efficacement ses ressources afin d'être compétitive sur le marché aux yeux des consommateurs tout en gardant et en affirmant ses spécificités de production (finalité sociale, gestion démocratique,...) par rapport à une entreprise capitaliste. Cette situation de concurrence s'est d'ailleurs complexifiée depuis une dizaine d'années, à partir du moment où des entreprises privées à but de lucre ont développé le concept de RSE (responsabilité sociale ou sociétale des entreprises) pour mettre en avant leur volonté de répondre à des exigences de performance sociale (voire sociétale), au-delà de leur performance économique et financière. En dehors de la question liée à l'effectivité des pratiques de RSE,

---

<sup>23</sup> Bayad, 1999, pp. 64-65.

l'apparition d'une multitude de « labels RSE » (créés par les entreprises elles-mêmes) risque d'engendrer, chez les consommateurs et les financeurs, une certaine confusion entre ces entreprises se disant « socialement responsables » – pour lesquelles la performance sociale reste accessoire par rapport à l'objectif de maximisation des bénéfices des investisseurs – et les organisations d'économie sociale, qui placent le profit à la collectivité ou à ses membres au cœur même de leur finalité et qui fonctionnent sur base de valeurs sociales fortes, comme la démocratie et la primauté et le bien-être des travailleurs. Dans ce contexte, les organisations d'économie sociale se voient contraintes de démontrer de manière explicite leur responsabilité sociale, notamment au niveau de leur manière de gérer leurs ressources humaines.

Dans le second cas, les organisations d'économie sociale doivent améliorer leurs outils de gestion (notamment en GRH) afin de se montrer plus efficaces que d'autres structures de ce secteur qui produisent les mêmes biens et/ou services. En effet, une bonne gestion constitue un atout important pour mobiliser certaines ressources privées (dons, mécénats, cotisations, etc.) et publiques (subsidés faisant l'objet d'une évaluation rigoureuse), mais aussi pour attirer et fidéliser leurs clients/usagers en garantissant une qualité irréprochable.

► **La GRH, domaine de gestion peu développé en économie sociale**

Si les éléments développés ci-dessus démontrent que la GRH constitue un enjeu fondamental pour les organisations d'économie sociale, l'observation des réalités quotidiennes dans ce secteur montre que ce domaine de gestion y est **relativement peu développé**. En effet, en économie sociale, la gestion des ressources humaines fait rarement l'objet d'une véritable politique de gestion traduite en objectifs à atteindre et en outils à mettre en œuvre. La gestion de l'équipe est généralement assurée de manière informelle : il n'existe pas de règlement de travail particulier ni de plan d'action précis dans ce domaine et un poste n'est que rarement reconnu formellement pour cette fonction. 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. Enfin, les organisations d'économie sociale mettent rarement en œuvre des outils « classiques » de GRH (comme les profils de fonction, les grilles d'évaluation, etc.). Les raisons de cette situation sont complexes et font l'objet de la seconde partie de ce cahier, mais trois facteurs importants peuvent d'ores et déjà être soulignés ici.

Premièrement, les **dirigeants** d'économie sociale ont généralement une formation « sociale » (assistants sociaux, psychologues, sociologues, etc.) ou « technique » (ingénieurs, métiers du bâtiment, de l'horeca, etc.) avant de devenir entrepreneurs sociaux. Ils sont relativement **peu armés en termes de compétences managériales**, et particulièrement en gestion des ressources humaines. Ils sont donc amenés à « gérer » leur organisation en apprenant « sur le tas ». Pour renforcer leurs compétences et acquérir des outils de gestion, certains d'entre eux suivent cependant des formations en management (dans un programme « classique » de gestion ou un programme ciblé sur les réalités de gestion de l'économie sociale).

Deuxièmement, le secteur de l'économie sociale rencontre des réalités spécifiques au niveau de la gestion des ressources humaines, réalités qui nécessitent des outils de GRH adaptés. Or, rares sont les recherches scientifiques et les projets de soutien à la gestion en économie sociale qui s'intéressent aux questions liées à la gestion des ressources humaines dans ces organisations particulières. La **mise en œuvre d'une politique de GRH** peut donc se révéler « coûteuse » pour les associations dans le sens où leurs dirigeants doivent à la fois trouver les outils « classiques » de GRH pertinents pour résoudre leurs problèmes, se former pour maîtriser ces outils avant de les adapter afin de respecter les caractéristiques intrinsèques de l'économie sociale.

Troisièmement, le faible développement d'outils de management en économie sociale renvoie à des facteurs « *objectifs* » et « *idéologiques* »<sup>24</sup>. D'un côté, le fait que ces organisations aient des difficultés à définir clairement leur mission et les besoins de leurs clients rend l'**évaluation** de leur performance **délicate**<sup>25</sup>. De plus, le manque de ressources et la multiplicité des attentes des différentes parties prenantes complexifient les modalités de la gestion stratégique. D'un autre côté, l'**idéologie** sur laquelle se fonde l'économie sociale tend à s'opposer à toute forme de pouvoir et donc de contrôle sur les actions des individus engagés dans le projet. Dans un tel contexte, les procédures de gestion traditionnelles sont souvent vouées à l'échec ; en témoignent les réticences des dirigeants d'économie sociale à utiliser les termes du management, notamment celui de « gestion des ressources humaines ».

Le « paradoxe » de la gestion des ressources humaines en économie sociale – qui renvoie, comme nous l'avons déjà mentionné, au fait que ce domaine de gestion revêt une importance fondamentale dans ces organisations particulières mais que celles-ci ne développent que rarement une véritable politique de GRH - permet également de dépasser les nombreuses critiques adressées à ce secteur en termes de manque de professionnalisme, voire d'amateurisme. Ainsi, la section suivante et la seconde partie de ce cahier démontrent que ce sont avant tout les caractéristiques intrinsèques de

---

<sup>24</sup> Youssofzai, 2000, p. 4.

<sup>25</sup> Sur la question de l'évaluation de la performance sociale et économique des organisations d'économie sociale, lire notamment l'article de Davister, 2005, sur l'utilité de l'audit social dans ce contexte.



l'économie sociale qui influencent les pratiques de GRH et qui permettent de saisir le sens de certaines pratiques jugées à première vue peu professionnelles ou inefficaces.

### **1.3. La GRH : une gestion à adapter aux spécificités de l'économie sociale**

Si tous les domaines du management présentent des enjeux particuliers quand ils sont appliqués à l'économie sociale, la GRH constitue le domaine de gestion où les différences avec le secteur privé classique sont les plus marquées<sup>26</sup>.

Dans toute organisation, la GRH répond aux mêmes problèmes (recruter et sélectionner des collaborateurs, offrir un cadre de travail agréable et motivant, gérer les différents régimes de travail, etc.), dans le cadre des mêmes contraintes (manque de moyens financiers et humains, contexte de concurrence, nécessité d'adaptation versus résistances au changement, etc.) et en ayant accès aux mêmes outils de base (interviews de sélection, profils de postes, grilles d'évaluation du personnel, etc.). Néanmoins, deux spécificités majeures des organisations d'économie sociale influencent leurs pratiques de GRH : leur finalité sociale et leur tendance à produire des services plutôt que des biens matériels<sup>27</sup>.

#### **1.3.1. La finalité sociale, fondement des organisations d'économie sociale**

La caractéristique de l'économie sociale qui constitue le cœur même de sa différence par rapport au secteur capitaliste est sa volonté de poursuivre une finalité sociale, c'est-à-dire de produire des biens/services dans le but de bénéficier à la communauté, à un groupe particulier de celle-ci ou encore aux membres de l'organisation. Contrairement aux entreprises privées classiques, qui visent la maximisation de leurs profits en vue de rétribuer leurs investisseurs, les organisations d'économie sociale respectent une limitation (partielle ou totale)<sup>28</sup> de la distribution de leurs bénéfices vers leurs membres. En d'autres mots, ces organisations peuvent chercher à maximiser leurs profits, mais ceux-ci doivent être réinjectés dans la poursuite de la finalité sociale.

---

<sup>26</sup> Youssofzai, 2000, p. 4.

<sup>27</sup> Une autre spécificité est la présence de ressources humaines particulières (bénévoles, travailleurs en insertion, etc.) dans ces organisations. Cette spécificité a été abordée dans la section 1.1. de cette première partie du cahier et elle sera étudiée dans le détail dans la seconde partie.

<sup>28</sup> La distribution des bénéfices est interdite légalement dans le statut des ASBL, mais elle est autorisée, dans une certaine limite, dans les coopératives et les sociétés à finalité sociale.

Deux caractéristiques liées à la finalité sociale des organisations d'économie sociale. La finalité sociale comme fondement des organisations d'économie sociale met en évidence **deux autres caractéristiques** de ces organisations<sup>29</sup> qu'il est important de définir pour saisir en quoi cela peut influencer les pratiques de GRH dans ce secteur :

► **Une multitude de parties prenantes**

Parce qu'elles ont une finalité sociale, les organisations d'économie sociale ressentent la nécessité et ont la capacité de combiner différentes sources de financement – publiques (aides publiques) et privées (ressources liées à la vente de leurs biens et services, capitaux privés, dons, bénévolat). Ces organisations sont donc amenées *de facto* à interagir avec diverses parties prenantes<sup>30</sup>, notamment parce que leurs bénéficiaires ne sont pas toujours les financeurs de la structure (soit l'accès au bien ou au service est gratuit, soit le prix payé par les bénéficiaires ne couvre qu'une petite partie des coûts).

D'une manière générale, en économie sociale, le concept de « parties prenantes » est compris dans un sens large et englobe toute une série d'acteurs dont : les fondateurs du projet, les dirigeants et les travailleurs de l'organisation, les bénévoles (actifs ou passifs), les représentants des pouvoirs publics, les mécènes d'entreprises privées mais aussi, dans certains cas, les usagers des services proposés (membres ou non de la structure). Ces différentes catégories de personnes liées à l'organisation sont d'ailleurs souvent présentes (ou représentées par des « élus ») dans les organes de décisions (conseil d'administration, assemblée générale, comités d'accompagnement, etc.).

Cette multiplicité des acteurs constitue une source potentielle de conflit car leurs logiques d'action et leurs intérêts peuvent être divergents, ce qui peut mettre en péril le bon fonctionnement de l'organisation. A titre d'illustration, deux types de tensions qui traversent l'ensemble du secteur de l'économie sociale peuvent se retrouver à l'échelle d'une seule organisation, en fonction des attentes et des intérêts des parties prenantes qui y sont impliquées : d'une part, la tension entre une *logique non marchande* et une *logique marchande* ; et d'autre part, la tension entre la poursuite d'un *intérêt mutuel* (finalité sociale de services aux membres de l'organisation) et à un *intérêt général* (finalité sociale au profit de la communauté).

---

<sup>29</sup> Pour une analyse détaillée des arguments présentés dans cette section, lire le cahier de la Chaire Cera no 3, à paraître et Mertens, 2005.

<sup>30</sup> Cette question de la multitude des parties prenantes en économie sociale est abordée pour montrer qu'elle a une certaine influence sur les pratiques de GRH mais elle sera développée de manière spécifique dans une prochaine publication de la Chaire Cera dédiée à « La gouvernance en économie sociale ».

Par conséquent, « être un bon leader en économie sociale, c'est avant tout être capable de faire la synthèse de points de vue qui semblent divergents mais qui finalement doivent être acceptés par l'ensemble »<sup>31</sup>.

### ► Une structure d'objectifs particulière

De par leur finalité sociale, les organisations d'économie sociale possèdent également une structure d'objectifs particulière : elles poursuivent à la fois la réalisation d'une mission sociale (« leur raison d'exister ») et plusieurs objectifs économiques (« leur moyen d'exister »). Par exemple, une entreprise d'insertion a pour finalité d'assurer la formation et la mise à l'emploi de personnes exclues du marché du travail, mais elle ne peut y parvenir que si son système de production marchande est rentable. En effet, c'est la vente des biens produits par les personnes en insertion (en complément aux subsides publics octroyés pour cette mission d'insertion) qui va permettre à l'entreprise de survivre et de développer son activité d'insertion.

Or, la poursuite simultanée d'objectifs sociaux et économiques présente un risque de tension – entre des logiques d'action différentes, d'une part, mais aussi entre acteurs, certains privilégiant une catégorie d'objectifs, d'autres accordant la prééminence à l'autre catégorie d'objectifs. Des conflits peuvent naître des divergences quant à la manière dont les acteurs de l'association définissent la mission sociale et les priorités organisationnelles. On peut observer que les professionnels et les bénévoles défendent prioritairement les activités liées à la mission sociale de leur organisation, alors que les responsables de la gestion se concentreront sur les moyens à mettre en œuvre pour assurer la survie et le développement de celle-ci. Cependant, si les cadres associatifs sont recrutés uniquement dans une perspective de professionnalisation de la gestion, il existe un « *risque évident de disparition progressive de la spécificité « associative » de cet encadrement. [...] La mise en cohérence avec un projet politique associatif fort porté par le cadre associatif doit rester l'ancrage fondamental* »<sup>32</sup>.

Les organisations d'économie sociale sont donc confrontées, pour parvenir à un certain équilibre entre la réalisation de leur mission sociale et la nécessité de survivre financièrement<sup>33</sup>, à des décisions managériales complexes (notamment en GRH). Cette situation peut être source de tensions, voire de conflits importants, entre des acteurs qui répondent à des logiques d'action différentes et parfois contradictoires.

<sup>31</sup> Fondation Roi Baudouin, 2004, p. 13.

<sup>32</sup> Sadoul, 2003, p. 68.

<sup>33</sup> Une autre source de tension peut exister au sein même des différents objectifs sociaux d'une organisation d'économie sociale. En effet, parce qu'elles visent à répondre aux besoins de la communauté non satisfaits par le secteur privé et public, les organisations d'économie sociale sont amenées à produire des services complexes et multidimensionnels et à réaliser des objectifs sociaux variés et parfois difficiles à combiner.

### ► Une approche théorique de la finalité sociale

Les concepts développés par les théoriciens des organisations<sup>34</sup> permettent de redéfinir, de manière plus analytique, les tensions observées dans les organisations d'économie sociale et décrites ci-dessus. Néanmoins, l'application de ce cadre théorique doit se faire avec prudence, celui-ci n'ayant pas été construit spécifiquement pour étudier les organisations d'économie sociale mais bien l'ensemble des organisations (qu'elles soient privées ou publiques, avec une finalité sociale ou économique)<sup>35</sup>.

Deux concepts essentiels des théories des organisations peuvent être pertinents pour saisir la tension qui existe entre la finalité sociale, d'une part, et la nécessité d'assurer le bon fonctionnement d'une organisation d'économie sociale, d'autre part : les « *buts de mission* » et les « *buts de système* ». Les premiers « *ont trait aux produits, aux services ou encore aux clients de l'organisation* » alors que les seconds « *ont trait à l'état de l'organisation et à ses membres indépendamment des biens ou des services qu'elle produit* »<sup>36</sup>. Les buts de mission peuvent varier considérablement d'une organisation à l'autre ; ils sont fonction de ce que les dirigeants de l'organisation souhaitent proposer comme biens ou services. Par contre, les buts de système qui peuvent être poursuivis peuvent être facilement énumérés, même si ceux-ci ne se rencontrent pas dans toute organisation : la survie de l'organisation, son efficacité, sa croissance et le contrôle qu'elle peut avoir sur son environnement<sup>37</sup>.

Grâce à ces deux concepts, les auteurs de ce courant théorique mettent en évidence les conflits qui peuvent surgir entre les différents types de buts poursuivis par les organisations, que celles-ci soient capitalistes, publiques ou d'économie sociale. Toute organisation peut être confrontée à des décisions managériales difficiles parce que certains de ses buts de système sont en contradiction avec ses buts de mission. Néanmoins, en économie sociale, cette tension acquiert une intensité particulière du fait que les deux catégories de buts renvoient à deux rationalités fondamentalement différentes - ce qui n'est pas le cas dans les entreprises privées à but lucratif :

- Dans les entreprises capitalistes, les buts de mission répondent à une « rationalité économique », puisque ces organisations ont pour objectif de maximiser les bénéfices de leurs investisseurs par le biais d'une activité productive rentable, c'est-à-dire qui attirera des clients prêts à payer un prix suffisant, qui utilisera les ressources de manière optimale, etc. La même logique économique caractérise également les buts de système des entreprises.

---

<sup>34</sup> Pour cette section, nous nous appuyons principalement sur Nizet et Pichault, 1995, 2000.

<sup>35</sup> Les recherches menées par la Chaire Cera visent notamment à « tester » la validité de ce modèle théorique dans le cas particulier des organisations d'économie sociale pour ensuite l'adapter à l'étude des réalités de la GRH dans ces organisations.

<sup>36</sup> Nizet et Pichault, 2000, p. 44.

<sup>37</sup> Nizet et Pichault, 1995, p. 102.

- Dans les organisations d'économie sociale, les buts de mission sont, par essence, des « buts sociaux », puisque leur finalité est de produire un bien ou un service au profit de leurs membres ou de la collectivité. En d'autres mots, les buts de mission de ces organisations répondent à une « rationalité sociale », qui peut être contradictoire avec la « rationalité économique » qui caractérise leurs buts de système. Ainsi, une entreprise de formation par le travail peut être amenée à choisir entre augmenter le nombre de stagiaires qu'elle forme en une année (but de mission) et engager un comptable qualifié et performant pour améliorer la gestion financière de l'organisation (but de système).

► **Les pratiques de GRH dans le respect de la finalité sociale**

Dans leur management, les organisations d'économie sociale doivent veiller en permanence à maintenir un certain équilibre entre la réalisation de leurs objectifs sociaux et la nécessité de survivre ou de se développer. Cette tension est également présente, dans ces organisations, à chaque étape de la gestion des ressources humaines (elle sera abordée à plusieurs reprises dans ce cahier en fonction des enjeux décrits) ; elle peut être illustrée par les trois exemples suivants :

- lors du *recrutement* : une association doit-elle choisir un comptable expérimenté afin de rationaliser sa gestion ou une personne - moins qualifiée - motivée pour sortir de sa situation de non emploi ?
- lors de l'*évaluation* : faut-il évaluer les travailleurs par rapport à des indicateurs de performance économique ou par rapport à des indicateurs plus complexes, tenant compte de la finalité sociale de l'organisation ?
- lors de la *gestion des départs* : est-il acceptable de licencier une personne parce qu'elle n'est pas compétente dans son métier alors qu'elle est fortement impliquée envers le projet social de l'organisation ?

La prise en compte de la finalité sociale des organisations d'économie sociale dans l'analyse des pratiques de GRH est donc essentielle. Elle permet de comprendre les tensions sous-jacentes à chacune des décisions des dirigeants de ce secteur concernant la manière de gérer leur personnel ; plus fondamentalement, elle offre un nouveau regard sur certaines idées reçues. Ainsi, les politiques salariales (écart minimal entre le plus haut et le plus bas salaire, salaires inférieurs à ceux des autres secteurs, etc.) de certaines associations correspondent à un choix idéologique lié à leur finalité sociale plutôt qu'à des contraintes budgétaires (même si celles-ci sont bien présentes). De même, dans les organisations d'économie sociale actives dans l'insertion socio-professionnelle, les critères d'évaluation de la performance des personnes en insertion ne peuvent se comprendre qu'en regard de la mission sociale de ces structures.

#### 1.4. La production de services plutôt que de biens matériels

Pour différentes raisons liées à leur finalité sociale, les organisations d'économie sociale sont souvent productrices de services plutôt que de biens matériels. Elles peuvent ainsi avoir pour objectif de développer l'autonomie d'adultes handicapés en leur offrant un cadre de travail adapté, d'encourager l'engagement de jeunes volontaires pour apporter un soutien au développement dans des régions pauvres du monde, ou encore de promouvoir le sport et la culture au sein de la population. Or, une des particularités des organisations productrices de services est « *l'importance numérique et stratégique du personnel en contact avec la clientèle* »<sup>38</sup>. Pour assurer un service de qualité et donc la satisfaction des clients, la GRH constitue une fonction essentielle du management dans ces organisations.

La fonction de GRH peut être appréhendée en termes de « *marketing interne* » (visant les membres de l'organisation) par opposition au « *marketing externe* » (visant les clients).

En économie sociale, le « *marketing interne* » est crucial car il assure une certaine cohérence entre l'image que l'organisation souhaite donner à ses clients et la réalité à laquelle ceux-ci sont confrontés lorsqu'ils sont en contact avec le personnel. En effet, les travailleurs, par leurs attitudes et leurs comportements, contribuent à forger l'image de l'organisation tout en incarnant la finalité sociale de celle-ci. Pour réduire le risque de dissonances entre l'image que souhaite donner l'association et l'image qu'en reçoivent les clients via le personnel, il est dès lors essentiel de faire prendre conscience au personnel du rôle essentiel qu'il joue dans la satisfaction des clients et dans la qualité des services. Par conséquent, « *pour gérer avec efficacité son réseau relationnel externe, une association doit donc apprendre en premier lieu à gérer son réseau relationnel interne* »<sup>39</sup>.

Pour réaliser cet objectif, plusieurs outils de GRH doivent être mobilisés avec une attention particulière : la formation des travailleurs (pour développer leur savoir et leur savoir-faire, mais aussi leur savoir-être), la gestion de la motivation des travailleurs (pour renforcer leur engagement envers la finalité sociale et les valeurs de l'organisation), la communication interne (sur la mission de l'organisation et la qualité du service) mais aussi la sélection des nouveaux travailleurs (profils cohérents avec la mission de l'association).

---

<sup>38</sup> Mahau et Revat, 1993, p. 79.

<sup>39</sup> Mahau et Revat, 1993, p. 80.

Soulignons enfin que les services produits par les organisations d'économie sociale présentent souvent deux caractéristiques spécifiques : ce sont des services « *de confiance* » et/ou « *à haut contenu relationnel* »<sup>40</sup>. Or, pour maximaliser la qualité dans la production de ces services, la gestion du personnel doit tenir compte de ces particularités. Par exemple, les profils des travailleurs doivent répondre aux attentes des usagers et aux exigences du métier ; leur motivation doit être renforcée de manière permanente ; leurs compétences professionnelles et leurs aptitudes relationnelles doivent être évaluées et développées par des formations, etc.

## 1.5. Conclusion de la Partie 1

Cette première partie visait à décrire notre champ d'étude, à savoir la gestion des ressources humaines en économie sociale, et à comprendre l'intérêt particulier de cette question, tant pour les chercheurs et les étudiants que pour les acteurs de terrain.

Dans un premier temps, le champ d'étude a été défini en précisant les différents concepts du titre de ce cahier. Les organisations d'économie sociale ciblées ici sont avant tout les associations et certains types de sociétés (les coopératives de travailleurs et les SFS) et ce, tous secteurs d'activité confondus (sont cependant exclus de l'analyse les établissements scolaires et hospitaliers ayant un statut d'ASBL). Le concept de « ressources humaines » devra quant à lui être compris, en économie sociale, dans son sens le plus large (en intégrant les salariés, les bénévoles, les salariés-associés, mais aussi d'autres catégories de personnel comme les personnes en insertion), tout en écartant la vision capitaliste d'« exploitation » du personnel à des fins de rendements. En effet, de par leurs valeurs fondamentales et leur mission sociale, les organisations d'économie sociale ne conçoivent pas réellement une « GRH », mais plutôt une coordination des hommes et des femmes qui sont impliquées dans leur projet au quotidien. Pour saisir les enjeux liés à cette manière de « gérer » les ressources humaines en économie sociale, ce cahier se concentre sur les approches psychosociales et sociologiques, tout en intégrant certaines dimensions des modèles classiques de management pour en tester la pertinence dans ce contexte organisationnel particulier.

Dans un deuxième temps, plusieurs éléments ont permis de comprendre (1) en quoi la GRH constitue une question de management cruciale dans toute organisation, qu'elle soit publique, capitaliste ou d'économie sociale, dans un contexte socio-économique de concurrence et de professionnalisation, et (2) en quoi la GRH est au cœur d'un paradoxe dans le secteur de l'économie sociale. En effet, si plusieurs facteurs internes (principalement liés aux valeurs de l'économie sociale et à la place centrale des travailleurs dans le processus de production) et

---

<sup>40</sup> Pour la démonstration théorique des raisons pour lesquelles l'économie sociale produit ces deux types de services, lire le cahier de la Chaire Cera no 3, à paraître.

externes (évolutions du contexte de ces organisations) renforcent la nécessité de mettre en place une gestion efficace du personnel dans les organisations de ce secteur, leurs dirigeants se trouvent souvent dans une situation de moyens limités (en termes de ressources financières et humaines, de compétences techniques, etc.) pour mettre en œuvre une telle démarche.

Enfin, dans un troisième temps, deux dimensions spécifiques majeures des organisations d'économie sociale – leur finalité sociale et leur tendance à produire essentiellement des services plutôt que des biens matériels – ont été abordées pour montrer combien celles-ci influencent la manière de penser et de mettre en œuvre la GRH dans ce secteur. En effet, la prise en compte de ces deux caractéristiques fondamentales est indispensable pour faire émerger et pour comprendre les spécificités de la GRH dans l'économie sociale par rapport aux entreprises privées classiques et aux organisations publiques.

En se structurant autour d'une grille d'analyse en quatre étapes, la seconde partie de ce cahier présente les principales spécificités de la GRH dans les organisations d'économie sociale.

Les pages qui suivent n'ont donc pas la prétention de décrire et de répondre à toutes les questions soulevées par la GRH dans les organisations d'économie sociale, ni de présenter tous les outils de la GRH performants et pertinents pour ces organisations particulières, mais plutôt de mettre l'accent sur les similitudes et les disparités, dans ce domaine essentiel de management, entre les pratiques observées dans ce secteur et celles des entreprises privées lucratives.



## **2. DEUXIÈME PARTIE : PRATIQUES ET ENJEUX SPÉCIFIQUES DE GRH EN ÉCONOMIE SOCIALE**

La première partie de ce cahier a défini les organisations d'économie sociale et les approches de la GRH ciblées. Elle a également donné de

nombreux éléments pour comprendre combien la GRH constitue un enjeu important pour ces organisations particulières, appelées à développer leurs pratiques et leurs outils de gestion (notamment en matière de GRH) pour faire face aux évolutions du contexte socio-économique qui les touchent tout en préservant leurs valeurs fondamentales et leurs processus de fonctionnement spécifiques.

La seconde partie a pour objectif de décrire et d'analyser les pratiques de GRH effectivement observées dans l'économie sociale (principalement dans les associations et, de manière moins systématique, dans les coopératives) tout en mettant ponctuellement en évidence les outils utilisés par ces organisations pour « gérer » leurs ressources humaines. Elle permet également de souligner les principaux défis en matière de GRH auxquels sont confrontées les organisations d'économie sociale. Enfin, quelques éléments théoriques sont apportés pour comprendre pourquoi les pratiques de GRH en économie sociale sont telles que l'on peut les observer aujourd'hui.

### **2.1. Présentation de la grille d'analyse**

Pour appréhender les réalités et les pratiques des organisations d'économie sociale dans le domaine de la gestion des ressources humaines et pour en analyser les particularités, une grille d'analyse articulée autour de quatre questions sera utilisée (voir l'Encadré 6).

### ENCADRÉ 6

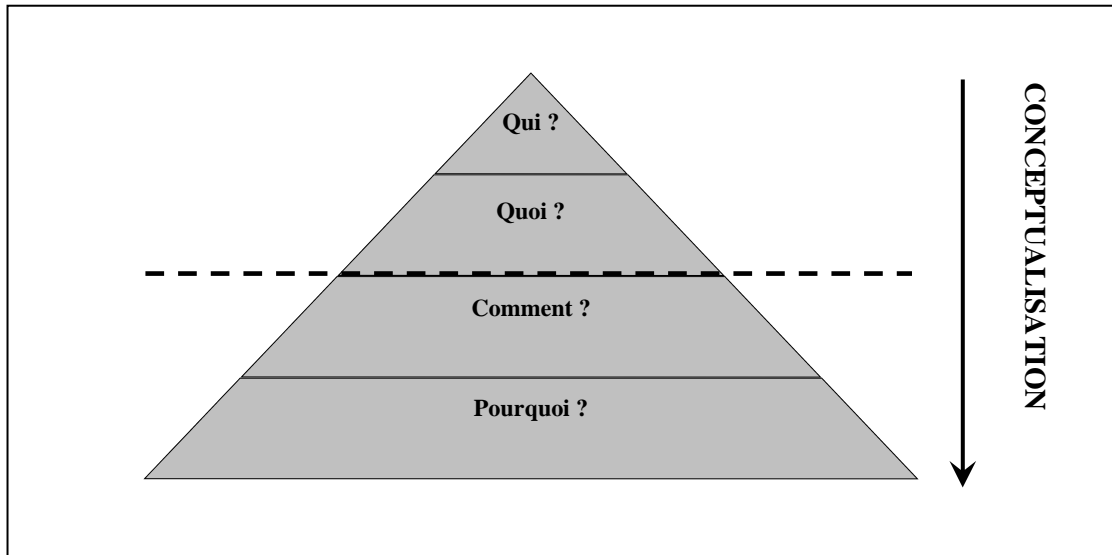
#### Les quatre questions de la grille d'analyse

<b><i>Qui ?</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les types de ressources humaines concernées ?</li>   <li>• Quels sont les acteurs responsables de la gestion des ressources humaines ?</li> </ul>
<b><i>Quoi ?</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les fonctions de GRH développées par rapport à un modèle « classique » ? - Peut-on parler d'un « autre » modèle de GRH ?</li> </ul>
<b><i>Comment ?</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les enjeux spécifiques de GRH ?</li> </ul>
<b><i>Pourquoi ?</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les principaux facteurs explicatifs (externes/internes) des pratiques de GRH ? - Quels sont les cadres théoriques qui peuvent être utilisés pour les analyser ?</li> </ul>

Ces questions permettent de décrire et d'analyser, de manière structurée bien que simplifiée par rapport à la réalité<sup>41</sup>, les pratiques de GRH observées dans les organisations d'économie sociale. Elles sont donc des « outils analytiques » (dont le degré de conceptualisation variable est illustré sur le schéma ci-après) et non des « outils de gestion » qui permettraient à un dirigeant d'économie sociale de penser, de planifier, de mettre en œuvre et d'évaluer sa politique de GRH.

<sup>41</sup> Au niveau de la recherche, cette grille d'analyse pourra être utilisée pour définir des hypothèses plus fines mais aussi pour construire des enquêtes de terrain pertinentes dans le domaine de la GRH en économie sociale – domaine qui reste encore peu étudié à l'heure actuelle, tant par les sciences de gestion que par les sciences sociales.

### ENCADRÉ 7 Progression « conceptuelle » de la grille d'analyse



Les deux premières questions – **Qui ?** et **Quoi ?** – sont les thèmes qui sont les plus abordés par les acteurs de terrain mais aussi par les chercheurs qui se penchent sur la gestion des ressources humaines dans l'économie sociale. En effet, ce sont avant tout les profils des dirigeants et les fonctions de GRH que ces derniers développent qui sont le plus souvent étudiés et commentés. En ce sens, ces données représentent la partie visible de l' « iceberg » de l'analyse des pratiques de GRH en économie sociale (représentée dans le schéma par la partie située au-dessus de la ligne pointillée). Ces deux questions ne sont pas pour autant « épuisées », et il reste intéressant de les aborder en mettant l'accent sur les observations qui sont spécifiques à l'économie sociale et qui différencient celle-ci du secteur privé classique et du secteur public.

Au-delà de cette approche purement descriptive des pratiques de GRH en économie sociale, ce cahier propose une approche plus « conceptuelle » ou plus « théorique », en posant deux autres questions (**Comment ?** et **Pourquoi ?**). La première question montre que la mise en œuvre d'une politique de GRH révèle des enjeux spécifiques dans les organisations d'économie sociale en raison des caractéristiques fondamentales de ces dernières, alors que la seconde met en évidence la diversité des facteurs (internes et externes) ainsi que des cadres théoriques dans lesquels ils s'intègrent, et qui permettent d'expliquer les pratiques de GRH observées dans ce secteur.

## **2.2. Qui est concerné par la GRH en économie sociale ?**

La description des acteurs concernés par la gestion des ressources humaines en économie sociale est structurée comme suit : dans un premier temps, les différentes catégories de « ressources humaines » rencontrées dans les organisations d'économie sociale sont définies, et certaines d'entre elles sont décrites de manière plus détaillée, parce qu'elles permettent de comprendre certains enjeux spécifiques de GRH abordés dans la section 2.4 ; ensuite, quelques observations permettent de comprendre qui assume concrètement la GRH dans les organisations d'économie sociale et quelles sont les difficultés liées à ce poste dans ces organisations particulières.

### **2.2.1. Les catégories de « ressources humaines »**

Cette section définit les catégories de ressources humaines observées en économie sociale en mettant en évidence celles qui sont propres à ce secteur et qui posent dès lors des questions de GRH spécifiques. Elle décrit ensuite la diversité des ressources humaines en économie sociale (diversité dont la gestion constitue d'ailleurs un des enjeux abordés dans la section 2.4.). Enfin, deux typologies sont présentées pour illustrer cette diversité des travailleurs en économie sociale : l'une concerne les salariés ; l'autre, les bénévoles.

#### **► Les principales catégories de ressources humaines**

Comme nous l'avons déjà souligné, afin de prendre en compte de manière adéquate les spécificités de la GRH en économie sociale, le concept de « ressources humaines » doit y être entendu dans un sens très large. En effet, les organisations de ce secteur rassemblent en leur sein plusieurs catégories de ressources humaines (voir l'Encadré 8), dont certaines (en grisé dans le tableau) ne se rencontrent pas – ou très rarement – dans les autres entreprises.

### ENCADRÉ 8

#### Les ressources humaines en économie sociale

	Types de RH	Principales sous-catégories de RH
<b>TOUS SECTEURS</b>	<b>Salariés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temps plein/temps partiel</li> <li>- Contrat à durée indéterminée / déterminée</li> <li>- Professionnels/coordonateurs/gestionnaires/support...</li> </ul>
	<b>Indépendants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temps plein / temps partiel</li> <li>- Professionnels/coordonateurs/gestionnaires/support...</li> </ul>
<b>ÉCONOMIE SOCIALE</b>	<b>Bénévoles<sup>42</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bénévoles actifs (réguliers)</li> <li>- Bénévoles passifs (irréguliers)</li> <li>- Bénévoles élus dans les organes de décision</li> </ul>
	<b>Personnes en insertion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salariés (contrat de travail à durée variable)</li> <li>- Stagiaires (non rémunérés, durée limitée)</li> <li>- Personnes sous statut occupationnel (non rémunérées)</li> </ul>
	<b>Coopérateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salariés–associés</li> <li>- Indépendants-associés</li> </ul>

<sup>42</sup> Une autre catégorie de bénévoles est importante en économie sociale, mais elle n'est pas considérée comme un type de ressources humaines visé par la GRH : les « sympathisants ».

Cette liste des différentes catégories de ressources humaines n'est pas exhaustive<sup>43</sup> ; par ailleurs, toutes ces catégories ne se retrouvent pas dans toutes les organisations d'économie sociale, mais cette liste rend bien compte de la diversité des travailleurs<sup>44</sup> à « gérer » en économie sociale.

► **La diversité des ressources humaines**

Toute organisation est appelée à gérer un personnel diversifié. Cette diversité des ressources humaines constitue un défi fondamental pour la GRH car ses outils doivent prendre en compte les caractéristiques de chaque catégorie de travailleurs mais aussi permettre leur agencement au sein de l'organisation. L'encadré ci-dessous présente les différentes dimensions de la diversité des ressources humaines observées dans toute organisation.

**ENCADRÉ 9**  
**Dimensions de la diversité des ressources humaines**

<i><b>DIMENSIONS</b></i>	<i><b>INDICATEURS</b></i>
<i><b>Profils des travailleurs</b></i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Âge, genre et origine culturelle</li> <li>• Qualifications et expériences professionnelles</li> <li>• Métiers et disciplines</li> <li>• Degré d'implication vis-à-vis de la mission de l'organisation</li> </ul>
<i><b>Modalités de travail</b></i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrats à durées variables (CDD, CDI, intérim...)</li> <li>• Flexibilité du temps de travail (temps plein / temps partiel, possibilité de pause-carrière, etc.)</li> <li>• Postes subsidiés (différents statuts)</li> </ul>

<sup>43</sup> Une définition encore plus large des ressources humaines en économie sociale intègre également les usagers ou les bénéficiaires des services quand ceux-ci sont impliqués dans les processus de décision (c'est le cas dans certaines coopératives ou associations). La présente analyse ne prend pas en compte la gestion de ces personnes car elle relève plutôt de questions de gouvernance, qui seront abordées dans le cadre d'un autre cahier.

<sup>44</sup> Dans ce cahier (sauf indication contraire), le concept de « travailleurs » est appliqué de manière générale pour désigner l'ensemble des catégories de ressources humaines reprises dans l'Encadré 9.

S'il est vrai que le personnel des entreprises privées classiques est susceptible de présenter une certaine diversité sur les deux dimensions présentées ci-dessus, il faut souligner que les organisations d'économie sociale présentent certaines spécificités à ce niveau. Quelques éléments descriptifs concernant les différents indicateurs de ce tableau illustrent ce propos.

Les profils socioprofessionnels des travailleurs en économie sociale semblent différents de ceux du secteur privé capitaliste mais, au-delà de cette différence, ils apparaissent aussi et surtout comme plus diversifiés au niveau de plusieurs indicateurs. Sans être en mesure de donner des données comparatives précises sur chacun d'entre eux, nous présentons ci-après quelques éléments susceptibles d'influencer les pratiques de GRH en économie sociale :

- **Genre** : Le personnel associatif est plus féminisé que celui des entreprises privées capitalistes. Cela s'explique en partie par le type de métiers qui sont développés dans ce secteur, principalement axé sur la production de services, et plus particulièrement de services aux personnes. Or, de nombreux auteurs ont déjà démontré le lien entre certains métiers (santé, services sociaux, services aux personnes, services domestiques, etc.) et la présence d'un personnel féminin. Cette forte présence féminine soulève certaines questions de GRH spécifiques, notamment au niveau de la gestion du temps de travail (temps partiels plus souvent désirés, congés de maternité, etc.) et du type de leadership à mettre en place (la gestion d'une équipe masculine, féminine ou mixte est différente car les représentations, les attentes et les modalités de travail des individus des deux sexes sont particulières).
- **Origines culturelles** : Même si les entreprises sont contraintes de respecter le principe de non discrimination envers leurs travailleurs, et même si certaines d'entre elles s'impliquent dans des démarches de « responsabilité sociale des entreprises », on observe une faible diversité culturelle dans leur personnel par rapport à ce qui est en économie sociale (où certaines organisations se fixent d'ailleurs expressément comme mission sociale d'assurer l'intégration socioprofessionnelle de personnes d'origine étrangère). Cette diversité culturelle amène les dirigeants à adapter leurs outils de GRH afin de prendre en compte les différences de mentalités et d'assurer une cohésion interne.
- **Qualifications et expériences professionnelles** : Il est délicat de comparer les qualifications des travailleurs dans le secteur privé classique, d'une part, et dans l'économie sociale, d'autre part, car cette variable est influencée par plusieurs facteurs internes (taille, secteur d'activité, âge...) et externes (marché de l'emploi, aides à l'embauche, etc.) aux organisations. D'une manière générale, on constate que la majorité des travailleurs de l'économie sociale possède, dans des domaines très divers, une formation supérieure, universitaire ou non (à l'exclusion des personnes qui sont engagées précisément dans des entreprises d'économie sociale qui ont pour objectif de leur donner une formation qualifiante en vue de leur réinsertion socioprofessionnelle. Leur expérience professionnelle est variée : jeunes diplômés, travailleurs expérimentés dans le secteur associatif, anciens cadres du secteur privé classique, retraités d'une organisation publique, etc. Le défi de GRH lié à cette diversité est de parvenir à construire et à gérer de manière durable une équipe où les travailleurs ont des formations et des expériences

complémentaires pour réaliser la mission sociale de l'organisation tout en assurant la gestion quotidienne de celle-ci.

- **Métiers et disciplines** : Les organisations d'économie sociale sont caractérisées par l'interdisciplinarité de leurs équipes, où chacun apporte ses outils, ses pratiques et ses visions de la mission de l'organisation. Cette complémentarité des ressources humaines au niveau des métiers (ingénieurs, maçons, boulangers, formateurs, infirmiers, médecins généralistes, assistants sociaux, comptables, etc.), des disciplines (psychologie, médecine, pédagogie, sciences sociales, etc.) et des approches (au sein de chaque métier ou discipline) renforce la capacité de ces organisations à répondre de manière pertinente aux besoins de la population en tenant compte des dimensions sociales, psychologiques, économiques, médicales, etc. de ceux-ci. La diversité des ressources humaines constitue donc un des facteurs principaux de l'innovation sociale caractéristique de l'économie sociale, mais elle pose des questions fondamentales de GRH, que ce soit au niveau du recrutement et de la sélection de nouveaux travailleurs (choix des profils en fonction des besoins de l'organisation), de la formation (politique de formation diversifiée en fonction des profils des travailleurs) ou de l'évaluation de la performance (définition d'indicateurs pertinents pour chaque métier).
- **Degré d'implication envers la mission** : Quelle que soit l'organisation, tous les membres du personnel n'ont pas la même implication envers la mission de celle-ci. Ainsi, dans une entreprise privée, on ne peut pas attendre le même engouement de la part de chaque travailleur envers la mission et le produit de l'entreprise. En économie sociale, ce constat peut également être fait, mais il prend un sens tout à fait différent dans la mesure où, dans ce secteur, on attend des travailleurs qu'ils soient non seulement impliqués envers la mission de l'organisation (mission qui est par ailleurs une mission sociale) mais aussi envers les valeurs de base du fonctionnement interne de celle-ci (processus démocratique de décision, but non lucratif, etc.). Un des défis de la GRH en économie sociale est d'ailleurs la manière de motiver et de gérer l'implication des travailleurs (voir section 2.4.5.).

Les indicateurs relatifs aux modalités de travail au sein de l'économie sociale présentent également des caractéristiques intéressantes pour l'analyse de la GRH dans ce secteur. On peut notamment citer les quelques éléments suivants :

- **Durée des contrats** : Comme dans les entreprises classiques, la durée des contrats de travail en économie sociale peut être très variable. On y rencontre des CDI (contrats à durée indéterminée) et diverses formes de CDD (contrats à durée déterminée). Cette diversité des contrats peut poser certains problèmes de GRH : planification du recrutement, gestion des contrats et des départs, etc. On entend souvent dire que les conditions de travail seraient plus instables dans l'économie sociale (en raison des postes subsidiés), mais une comparaison précise, prenant en compte le secteur d'activité mais aussi la taille des organisations (deux facteurs susceptibles d'influencer les types de contrats), est rendue impossible du fait du manque de données statistiques fiables.



- **Flexibilité du temps de travail :** Sans établir une comparaison systématique entre le secteur privé classique et l'économie sociale, on observe que la plus forte proportion de femmes dans l'économie sociale engendre une plus grande flexibilité au niveau des temps de travail<sup>45</sup>, avec des contrats à temps partiels plus fréquents et plus diversifiés, des possibilités d'arrangements d'horaires ou de pause-carrière, etc. Ces pratiques posent des difficultés au niveau de la GRH car il s'agit de trouver un certain équilibre entre ces différentes modalités de travail pour faire fonctionner l'organisation de manière cohérente et efficace tout en respectant autant que possible les souhaits des travailleurs. On reconnaît ici la volonté de l'économie sociale de respecter un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, alors qu'une entreprise classique cherche avant tout à gérer de manière performante ses ressources humaines. En ce sens, on pourrait dire que la GRH en économie sociale est avant tout une « gestion de l'humain ».
- **Postes subsidiés :** Différentes formes d'aides publiques prennent la forme d'aides à l'emploi (subsidés ou réduction de charges salariales). Si certaines de ces aides sont accessibles à toute organisation, lucrative ou non, d'autres sont réservées spécifiquement aux organisations d'économie sociale (principalement dans le secteur de l'insertion socioprofessionnelle). La gestion de ces postes subsidiés pose des problèmes particuliers, notamment parce que le subside est souvent dégressif (pour les pouvoirs publics, l'aide financière est apportée pour pallier un manque de productivité de la part du travailleur ciblé par ces mesures par rapport à un travailleur sans difficultés socioprofessionnelles ; le travail au sein de l'entreprise d'insertion est censé remédier, après un certain temps, à ce manque de productivité). À la fin de la période de subsidiation, l'association doit faire un choix : ne pas renouveler le contrat du travailleur dont le poste était subsidié ou le garder en prenant en charge son coût salarial, même si cela peut être contre-productif dans les cas où ce travailleur n'a pas acquis les compétences nécessaires pour réaliser ses tâches de manière efficiente. Dans cette situation, l'organisation connaît une tension entre ses valeurs sociales et la nécessité de survivre financièrement.

Les deux dimensions de la diversité des ressources humaines qui viennent d'être décrites sont communes, dans une certaine mesure, à toutes les formes d'organisations, même si elles sont plus exacerbées dans le secteur de l'économie sociale. D'autres dimensions sont, quant à elles, spécifiques à l'économie sociale. La plus importante concerne la nature même de la relation qui lie le travailleur à l'organisation.

Dans le tableau présenté dans l'Encadré 10, les deux premières catégories de ressources humaines renvoient à des types de relation de travail « classiques », que l'on rencontre également dans les entreprises privées lucratives ou les organisations publiques, à savoir le salariat et le statut d'indépendant. Mais les trois autres catégories de travailleurs ont un lien spécifique avec l'organisation qui les « emploie », qu'il s'agisse du bénévolat, d'un contrat d'insertion socioprofessionnelle ou encore du statut de coopérateur. Ces trois modes particuliers de relation

---

<sup>45</sup> D'autres facteurs, à la fois internes et externes à l'organisation, peuvent expliquer la proportion élevée de temps partiels dans l'économie sociale, mais il serait trop complexe de les expliquer tous ici.

« travailleur – organisation » posent dès lors des problèmes spécifiques en matière de GRH (dont certains seront abordés dans les sections suivantes).

Plus concrètement, le tableau ci-dessous décrit le type d'engagement et le type de contrat liés aux différentes catégories de ressources humaines rencontrées en économie sociale.

### ENCADRÉ 10 Diversité des engagements et des contrats en économie sociale<sup>46</sup>

CATÉGORIES DE RH	TYPES D'ENGAGEMENT	TYPES DE CONTRAT
<i>Salariés</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fonction classique d'employé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrat de travail</li> </ul>
<i>Indépendants</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relation classique d'indépendant avec une structure à laquelle il s'associe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Statut d'indépendant (éventuellement avec une convention entre l'indépendant et l'organisation)</li> </ul>
<i>Bénévoles passifs</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Don de temps, d'énergie et de compétences de manière ponctuelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Engagement moral</li> </ul>
<i>Bénévoles actifs</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Don de temps, d'énergie et de compétences de manière régulière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Engagement moral et activités régulières</li> </ul>
<i>Bénévoles élus</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Représentation officielle des parties prenantes et responsabilité de la gestion de l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Engagement moral et prise de responsabilité envers les personnes qui les ont élus</li> </ul>
<i>Personnes en insertion<sup>47</sup></i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Différentes possibilités en fonction du public cible : emploi stable (EI), formation en vue de trouver un emploi sur le marché « classique » du travail (EFT) ou travail adapté au handicap (ETA<sup>48</sup>)...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Différents statuts en fonction du type d'organisation et d'agrément : contrat subventionné de manière dégressive, stage non rémunéré à durée limitée,...</li> </ul>
<i>Salariés-associés<sup>49</sup></i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fonction classique d'employé mais aussi statut de propriétaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrat de travail mais aussi parts de capital dans la société</li> </ul>

<sup>46</sup> Tableau inspiré de Mayaux et Revat, 1993, pp. 77-78.

<sup>47</sup> Le secteur de l'insertion socio-professionnelle en économie sociale est complexe et ne peut être décrit ici en dehors de quelques éléments liés à la GRH. Sur ce secteur, lire notamment : Davister *et al.*, 2004.

<sup>48</sup> EI (entreprises d'insertion), EFT (entreprises de formation par le travail) et ETA (entreprises de travail adapté).

<sup>49</sup> Cette catégorie comprend les travailleurs des coopératives de travailleurs et des sociétés à finalité sociale (voir partie I), qui sont aussi propriétaires de la société et qui reçoivent une partie des bénéfices (avec une limite légale qui fixe un plafond relativement bas). Elle ne comprend pas l'ensemble des sociétaires des coopératives d'usagers.

Cette classification n'a pas seulement un intérêt théorique. Elle constitue un véritable « outil » pour la GRH en économie sociale, dans le sens où celle-ci ne sera pertinente et donc efficace que si elle s'adapte aux différents types de personnel présents dans les organisations de ce secteur – chaque type présentant des caractéristiques socioprofessionnelles, des attentes, des motivations et donc des besoins différents.

Ainsi, la manière de recruter, de former et d'évaluer des travailleurs salariés (appelés aussi des « permanents ») ne peut être appliquée sans être nuancée aux bénévoles (passifs ou actifs), parce que l'engagement et le « contrat » de ces derniers avec l'organisation font appel à des paramètres et des cadres de références très différents. De même, dans une entreprise d'insertion ou de formation par le travail, différents modes de gestion sont appliqués en fonction du type de personnel - personnel encadrant (professionnels-formateurs, assistants sociaux, etc.), personnel administratif (secrétaires, comptables, conseillers juridiques, etc.) et personnel « en insertion » (stagiaires, ouvriers, etc.).

En outre, au sein de chaque catégorie de ressources humaines, il existe encore une diversité au niveau des profils rencontrés. Les deux sections suivantes illustrent cette diversité au sein des deux principales catégories de travailleurs en économie sociale : les salariés et les bénévoles.

#### ► **Typologie des salariés en économie sociale**

Comme dans les entreprises capitalistes ou dans les organisations publiques, il est possible de différencier les salariés des associations en fonction du type de tâches (ou des postes) qu'ils exercent dans la structure. On peut ainsi identifier quatre catégories<sup>50</sup> :

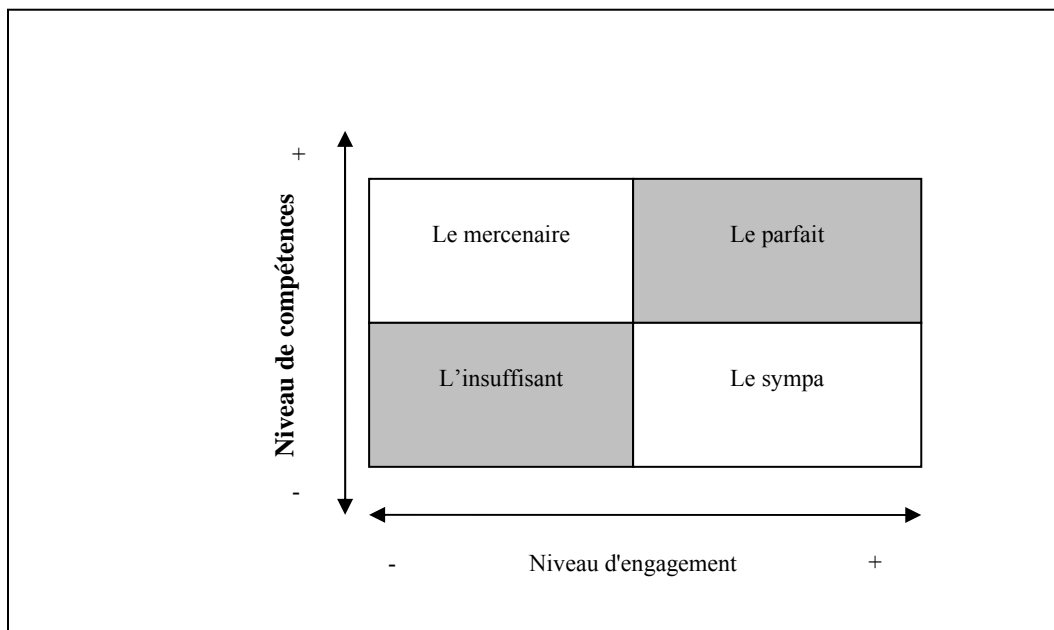
- les employés administratifs (secrétariat, comptabilité, département juridique...);
- les experts dans l'activité professionnelle à la base du processus de production de biens ou de services (pédagogues, psychologues, éducateurs, médecins, agriculteurs, ingénieurs, ainsi que de nombreux autres métiers);
- les gestionnaires (GRH, marketing, relations publiques, analyses économiques...);
- les travailleurs généraux (travailleurs n'ayant aucune qualification particulière et qui se caractérisent par leur polyvalence).

---

<sup>50</sup> Nourry, 1999.

Cependant, cette classification n'est que de peu d'utilité pour appréhender les spécificités de la GRH en économie sociale ; dans ce contexte particulier, une typologie des salariés prenant comme point de départ une tension fondamentale de la GRH en économie sociale – celle qui oppose l'exigence de compétences techniques et professionnelles pertinentes de la part des salariés à la nécessité de leur engagement envers le projet social de l'organisation – s'avère une grille de lecture beaucoup plus pertinente. En fonction de deux axes représentant cette tension, on peut définir quatre catégories de salariés (voir l'Encadré 11).

**ENCADRÉ 11**  
**Typologie des salariés sur base de leur niveau de compétences et d'engagement**



Source : Mayaux et Revat. 1993, p. 87.

Cette typologie permet de saisir les enjeux de GRH pour chacun des profils de salariés, mais aussi de mieux comprendre l'articulation des différentes catégories au sein de l'organisation.

Une catégorie de salariés est bien sûr particulièrement recherchée par les organisations : les « parfaits ». Ces derniers sont des personnes qualifiées et compétentes pour leur travail qui sont, en outre, très motivées par le projet social (ou l'idéologie) de l'organisation par laquelle ils sont employés. Au niveau de la GRH, l'objectif est donc de parvenir à les recruter (trouver les bons canaux pour les atteindre), à les sélectionner (avoir des critères de sélection précis et des méthodes de sélection pertinentes pour les évaluer) et à les garder (activer les leviers de motivation qui répondent à leurs attentes).

La situation est inverse en ce qui concerne les « insuffisants » (non compétents et non motivés par la mission sociale) : l'organisation doit ici se donner les outils nécessaires pour les éviter lors de la sélection, mais aussi pour s'en séparer dès qu'ils menacent le bon fonctionnement de l'association (même si un licenciement est vécu comme un échec, et ce, de manière encore plus forte en économie sociale étant donné l'importance de la dimension affective dans la relation de travail).

Quant aux deux profils « intermédiaires », plusieurs outils de GRH peuvent être mobilisés pour les faire évoluer vers le modèle « parfait » si l'organisation est prête à investir en eux plutôt que de les remplacer par d'autres personnes. Alors que l'on propose au « sympa » de suivre des formations (différentes formules possibles) qui lui permettront de consolider ses compétences techniques et professionnelles afin d'être capable de réaliser efficacement ses tâches au sein de l'association, on utilisera différents leviers pour renforcer la motivation et l'engagement du « mercenaire »<sup>51</sup> vis-à-vis du projet et des valeurs de l'association (par exemple, en lui expliquant la mission sociale et les principes de fonctionnement interne, ou encore en améliorant son intégration dans son équipe).

D'une manière générale, on constate que cet équilibre entre compétences et engagement est souvent difficile à trouver. Par conséquent, une association, pour mener à bien sa mission tout en assurant son bon fonctionnement et sa survie, se voit contrainte de combiner ces deux exigences en employant différents salariés dont les profils sont complémentaires. Ainsi, les compétences des « mercenaires » peuvent être équilibrées par l'engagement idéologique fort des « sympas ». Un des enjeux en matière de GRH dans les organisations d'économie sociale est donc de parvenir à trouver un équilibre entre ces deux types de salariés, mais aussi de réussir leur intégration dans un ensemble cohérent et efficace.

Si cette typologie permet de mettre en évidence certains enjeux spécifiques de GRH en économie sociale en fonction du profil des salariés, elle doit cependant être utilisée en tenant compte de ses limites, notamment quand elle est appliquée à certains cas particuliers, identifiés dans les premières pages de ce cahier<sup>52</sup>. En effet, cette grille de lecture se révèle inadaptée pour décrire les types de personnes en insertion, vis-à-vis desquelles l'organisation n'a pas cette double exigence de compétences et d'engagement, en tous cas pas au même degré<sup>53</sup>. Ainsi, on ne peut pas exiger de la part d'un stagiaire en EFT un haut niveau de compétences techniques, puisque l'objectif

---

<sup>51</sup> Deux types de salariés « mercenaires » sont rencontrés en économie sociale : ceux qui le sont volontairement (ils n'adhèrent pas au mouvement idéologique mais ils mettent tout leur savoir et leur savoir-faire pour réaliser leurs tâches, qu'ils apprécient) et ceux qui le sont « malgré eux » (ils n'ont pas compris les valeurs de l'organisation qui les emploie). La manière de les gérer sera donc différente en fonction de cet aspect.

<sup>52</sup> D'autres typologies permettent d'appréhender les différents profils de salariés dans les coopératives. Sur ce sujet, lire notamment Davis, 2004.

<sup>53</sup> Deux typologies intéressantes sur les types de personnes en insertion sont proposées respectivement par : Davister *et al.*, 2004 et Brunstein, 1999.

même de ce type d'organisation est de lui donner les moyens d'acquérir ces compétences. De même, les travailleurs d'une EI n'ont pas toujours conscience de faire partie d'un projet social ; leur souhait est d'avoir un emploi, que celui-ci soit en économie sociale ou non.

### ► Typologie des bénévoles

Les motivations qui poussent les bénévoles à s'engager dans une organisation d'économie sociale sont variées. Elles peuvent être d'ordre psychologique (prendre confiance en soi, se sentir utile,...), d'ordre social (apporter son aide à des personnes en difficulté, défendre une cause, partager des projets, participer à une ambiance sympathique...), mais aussi d'ordre stratégique (développer son réseau social, acquérir une expérience utile pour sa carrière, intégrer l'organisation en vue de devenir membre du CA...). Sans détailler les processus psychosociaux complexes par lesquels des individus sont amenés à faire du bénévolat dans une association, il est important de souligner que la GRH devra prendre en compte le fait que coexistent, au sein même du groupe des bénévoles, toute une série de « microcultures » qu'il s'agira de comprendre et de fédérer dans l'intérêt de l'association<sup>54</sup>.

Une première manière de catégoriser les bénévoles se base sur le degré et la nature de leur engagement envers l'association. Trois grandes catégories peuvent ainsi être identifiées : *les bénévoles passifs* (don ponctuel de temps et de compétences, à l'occasion de certains événements), *les bénévoles actifs* (prestations régulières, le nombre d'heures prestées étant variable) et *les bénévoles élus* (représentation officielle des parties prenantes qui les ont choisis pour prendre les décisions importantes dans la gestion de l'organisation).

Une autre classification des bénévoles peut se faire sur la base des tâches qu'ils assurent et des fonctions qu'ils occupent au sein d'une association. Deux grands types de bénévoles peuvent être identifiés sur cette base : ceux qui s'investissent dans la *gestion quotidienne* de l'organisation et du projet (aide comptable ou juridique, soutien informatique, expertise sur certaines dimensions du projet, etc.) et ceux qui participent directement à la *production des biens et/ou des services* proposés par l'organisation aux usagers ou aux clients (soutien scolaire dans une école de devoirs, aide dans la préparation des repas d'un centre d'accueil pour sans-abris, etc.).

Enfin, une troisième typologie (voir l'Encadré 12) propose la répartition des bénévoles<sup>55</sup> en cinq groupes en fonction de deux axes qualifiant leur engagement envers l'association : le premier oppose les motivations *rationnelles* du bénévolat (offrir ses compétences, faire profiter de son réseau, poursuivre une démarche stratégique personnelle, etc.) aux motivations *affectives*

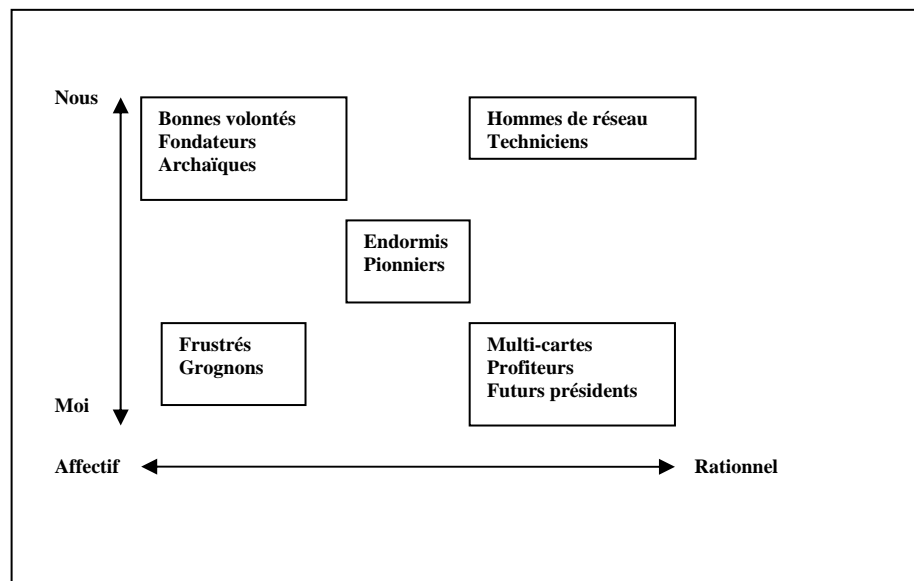
---

<sup>54</sup> Mayaux et Revat, 1993, p. 82.

<sup>55</sup> Pour une description détaillée de ces profils, voir Mayaux et Revat, 1993, pp. 83-85.

(idéologie, bonne volonté, etc.) ; le second distingue l'intérêt *personnel* (pour le bénévole lui-même) à l'intérêt *collectif* (pour l'association, le public cible ou la communauté).

### ENCADRÉ 12 Typologie des bénévoles selon leurs motivations et la nature de leur intérêt



Cette typologie va à l'encontre de l'idée reçue selon laquelle tous les bénévoles seraient motivés par des valeurs de solidarité et d'entraide, sans que leur intérêt personnel n'entre en compte dans leur démarche. En réalité, il existe d'autres profils de bénévoles, pour lesquels l'engagement n'a pas un caractère aussi altruiste ou affectif. Même si beaucoup de bénévoles s'engagent pour soutenir la réalisation du projet d'une association (en offrant leur énergie, leurs compétences, leur dévouement), d'autres choisissent de se lancer dans cette démarche à des fins plus individualistes, voire stratégiques.

Il est fondamental de prendre en compte les différents profils de bénévoles pour adapter les outils de GRH qui leur sont appliqués. Le tableau ci-dessous présente certains objectifs de GRH spécifiques en fonction des profils de bénévoles.

**ENCADRÉ 13**  
**Objectifs de GRH en fonction des profils de bénévoles**

<b>FONCTIONS DE GRH</b>	<b>OBJECTIFS SPÉCIFIQUES EN FONCTION DES PROFILS DE BÉNÉVOLES</b>
<i><b>Recrutement et sélection</b></i>	<p>Pour le bon fonctionnement de l'association, certains profils de bénévoles doivent être évités lors du recrutement et de la sélection de nouveaux partenaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les « grognons » et les « frustrés », car malgré leur engagement affectif envers l'association, ils ne cherchent qu'à satisfaire leurs attentes personnelles et sont donc souvent déçus ;</li> <li>• Les « multi-cartes » et les « profiteurs », car leur engagement à la fois personnel et rationnel peut être contradictoire avec la mission et le bon fonctionnement de l'association.</li> </ul>
<i><b>Répartition des tâches</b></i>	<p>Pour que l'organisation fonctionne bien, la répartition des tâches entre les bénévoles doit être à la fois efficace et efficiente. Il s'agit donc de tenir compte des atouts et des limites de chacun pour déterminer les tâches qu'il assumera :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les « bonnes volontés » constituent une source d'énergie essentielle pour des activités ponctuelles intenses ou des tâches régulières simples ;</li> <li>• Les « hommes de réseau » représentent un moyen d'étendre les relations de l'association et donc de former de nouveaux partenariats et doivent donc participer à des activités qui leur permettent d'assumer ce rôle (notamment en étant intégrés dans le conseil d'administration) ;</li> <li>• Les « techniciens » sont efficaces pour assumer des tâches précises en fonction de leurs compétences et doivent être « utilisés » à certains moments précis pour faire avancer le projet social de l'association.</li> </ul>
<i><b>Gestion des conflits</b></i>	<p>Certaines catégories de bénévoles peuvent s'opposer et donc provoquer des conflits au sein de l'association. Dans ce cas, divers outils de gestion des conflits peuvent permettre de garder une bonne entente :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire dialoguer les « archaïques » et les « pionniers » en vue de trouver de nouveaux projets et de nouvelles idées qui permettront à l'association de se développer ou d'évoluer tout en gardant ses valeurs et son identité initiales ;</li> <li>• Dépasser les relations de pouvoir qui peuvent exister entre les « fondateurs » et les « futurs présidents » pour faire avancer le projet au-delà de préoccupations plus personnelles et plus affectives (le risque de paternalisme de la part des fondateurs peut être évité par l'arrivée de nouveaux présidents sans que ceux-ci ne changent radicalement le projet).</li> </ul>



Même si, comme pour le personnel salarié, d'autres typologies des bénévoles présents dans l'économie sociale pourraient être décrites, celle-ci permet de souligner la nécessité de prendre conscience de la diversité au sein de cette catégorie de ressources humaines pour adapter les outils de GRH, afin qu'ils soient pertinents et efficaces.

### **2.2.2. Les responsables de la GRH**

Après quelques précisions conceptuelles, nous décrirons des tendances sur les personnes qui assument la responsabilité de la GRH en économie sociale. Nous présenterons ensuite les difficultés liées au poste de « responsable des ressources humaines » en économie sociale.

#### **► Fonction GRH et service de GRH**

Deux concepts liés à la GRH sont souvent confondus dans le langage courant ; il n'est donc pas inutile de commencer par les redéfinir :

- La « **fonction GRH** » est l'« ensemble variable des pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés aux diverses étapes du cycle d'emploi »<sup>56</sup>. Elle comprend toutes les activités d'encadrement des travailleurs, depuis leur recrutement jusqu'à leur départ<sup>57</sup>.
- Le « **service des ressources humaines** » (appelé aussi service du personnel) correspond à « l'unité administrative spécialisée qui s'occupera des enjeux reliés aux ressources humaines »<sup>58</sup>.

Quel que soit le type d'organisation économique concernée (capitaliste, publique ou d'économie sociale), la fonction GRH peut être assumée par la direction de l'organisation (comme c'est souvent le cas dans les petites structures) mais elle peut aussi être déléguée à une ou plusieurs personnes au sein d'un service des ressources humaines. Dans ce cas, le partage des tâches et des responsabilités peut poser des problèmes différents en fonction des organisations.

Dans les entreprises privées lucratives, les responsabilités liées à la GRH sont généralement réparties entre les gestionnaires hiérarchiques (cadres de différents départements) et quelques gestionnaires spécialisés en GRH qui font alors partie du « service RH ». Dans la plupart des cas, on trouve à la tête de ce service un « directeur des ressources humaines » (ou DRH dans le langage

---

<sup>56</sup> St-Onge *et al.*, 1998, p. 7.

<sup>57</sup> Les étapes de cette fonction GRH seront décrites dans la section 2.3. de cette seconde partie.

<sup>58</sup> St-Onge *et al.*, 1998, p. 9.

managérial). Dans les plus grosses entreprises, on distingue par ailleurs deux cellules liées à la GRH en fonction du type d'activités qui y sont effectuées : d'une part, le « service du personnel » est chargé de la gestion administrative des travailleurs (congs, paies, etc.) et, d'autre part, le « service RH » met en œuvre, à travers le développement de divers outils (grilles de sélection, procédures d'évaluation, gestion des conflits professionnels, etc.), la politique de GRH décidée par la direction.

En économie sociale, la fonction GRH est rarement définie clairement dans la gestion des organisations ; elle est plutôt informelle, dans le sens où elle n'est pas décrite concrètement dans les divers documents qui régissent le fonctionnement interne des organisations. De plus, comme la section suivante le décrit en détail, ces organisations mettent rarement en place un service RH ou un service du personnel, sauf dans le cas des grandes associations, au sein desquelles la nécessité de répartir les responsabilités et les tâches liées à la GRH se fait ressentir et qui mettent alors en place une cellule chargée de cette fonction. Ainsi, MSF (Médecins Sans Frontières) et Handicap International possèdent un département consacré à la GRH, celui-ci étant subdivisé en différents services en fonction des tâches de GRH mais aussi du personnel ciblé (les expatriés, les gestionnaires en Belgique, etc.).

### ► **Les acteurs liés à la GRH**

En économie sociale, comme nous venons de le souligner, la fonction GRH est souvent peu structurée. Elle peut être assurée par plusieurs types d'acteurs, en fonction de la taille de l'organisation et des difficultés de gestion.

En économie sociale, divers acteurs peuvent être impliqués dans la GRH<sup>59</sup>, même si, d'une manière générale, cette fonction est souvent assurée (sans que celui-ci en prenne nécessairement conscience) par le dirigeant (directeur, coordinateur ou président), avec ou sans le soutien de certains collaborateurs en fonction des problèmes de GRH à régler. Ainsi, pour recruter une nouvelle infirmière, une maison médicale peut constituer un comité de sélection composé du coordinateur, d'un représentant du CA et d'une infirmière expérimentée dans la structure, afin de confronter différents points de vue lors de l'évaluation des candidats mais aussi de respecter le principe de gestion participative qui caractérise ces associations.

---

<sup>59</sup> Les catégories d'acteurs sont inspirées de Cornet, 2004.

**ENCADRÉ 14**  
**Acteurs liés à la GRH en économie sociale**

<b>TYPES D'ACTEURS</b>	<b>TYPES DE RESPONSABILITÉS EN GRH</b>
<b><i>Le Conseil d'Administration (CA)</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définit la stratégie et la planification des ressources humaines en fonction des besoins et des ressources de l'organisation.</li> <li>• Choisit les candidats retenus en fonction des propositions du dirigeant de l'organisation.</li> <li>• Prend la décision finale concernant la mise en place de certains outils de GRH : formations, processus d'évaluation, canaux de communication interne...</li> </ul>
<b><i>L'Assemblée Générale (AG)</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est impliquée dans certaines décisions liées à la GRH, en fonction du degré de gestion participative.</li> </ul>
<b><i>Le directeur / dirigeant</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut assumer seul les tâches quotidiennes de la GRH, à plusieurs étapes du parcours des travailleurs.</li> <li>• Prend les décisions finales et tranche les litiges quand plusieurs personnes ayant des responsabilités de GRH sont en désaccord.</li> <li>• Est responsable de la cohérence de la GRH au niveau de l'organisation.</li> </ul>
<b><i>Les responsables d'unités / projets</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peuvent être responsables de certaines dimensions de la GRH au niveau de leur équipe : établissement d'une politique de formation, participation au comité de sélection de nouveaux collaborateurs, mise en œuvre de processus d'évaluation du personnel, etc.</li> </ul>
<b><i>Les pouvoirs subsidiaires</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peuvent influencer certaines décisions de GRH lorsqu'ils sont impliqués dans le CA.</li> <li>• Peuvent avoir un impact indirect lorsqu'ils modifient les critères d'octroi des subsides à l'emploi ou lorsque des partenariats sont établis entre des associations et des organisations publiques locales.</li> </ul>
<b><i>Les secrétariats sociaux</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peuvent être appelés à gérer les aspects administratifs de certaines associations pour lesquelles ces tâches sont trop complexes ou trop lourdes à gérer en interne.</li> </ul>

Si le tableau de l'Encadré 14 n'est pas exhaustif au niveau des tâches et des responsabilités liées à la GRH assumées par les différents acteurs, il permet néanmoins de montrer que cette fonction du management implique des personnes aux profils variés et spécifiques par rapport à une entreprise privée classique. La répartition des responsabilités et les types d'acteurs impliqués dans la GRH en économie sociale varient évidemment également de manière importante d'une organisation à l'autre en fonction de la taille et de la maturité de celle-ci, du type de ressources humaines qu'elle emploie mais aussi des compétences managériales de ses gestionnaires.

### ► Les difficultés liées à la fonction GRH

Dans les entreprises privées classiques d'une certaine taille, comme dans les organisations publiques, le service RH et le poste de DRH sont définis clairement et formellement dans l'organigramme des structures. Par conséquent, même s'ils n'en partagent pas toujours les décisions, les travailleurs ont conscience du rôle de ces organes, reconnus également par les instances de décision de ces organisations (conseil d'administration, président ou directeur général, etc.). Par contre, le fonctionnement interne particulier des organisations d'économie sociale et le caractère informel de la fonction de GRH engendrent certaines difficultés chez les personnes responsables de cette fonction (quel que soit le type d'acteur). En effet, ces personnes sont amenées à justifier de manière permanente leur position, leur rôle et leur mission<sup>60</sup>. Alors que les différentes parties prenantes des entreprises privées lucratives ou des organismes publics reconnaissent l'utilité du DRH, puisqu'il assume une fonction vitale pour l'organisation en termes de rendement, celles du secteur associatif restent souvent sceptiques quant à la nécessité d'un tel poste.

Cette situation peut s'expliquer à la fois par des raisons « *objectives* » (manque de moyens financiers, de temps, de compétences en GRH, etc.) et par des raisons « *subjectives* » (réticence à appliquer des organigrammes et des outils de gestion issus des deux autres secteurs par crainte de mettre en danger les spécificités associatives). Cependant, une formalisation **adaptée** et **raisonnable** de la fonction de GRH permettrait d'améliorer le fonctionnement interne et la performance sociale et économique des associations, quelle que soit leur taille. Ainsi, une association socio-culturelle qui envisage de développer une nouvelle activité pour répondre aux attentes de son public tirerait profit de la mise en place d'une cellule de GRH pour planifier son expansion en termes de personnel, mais aussi pour préciser les profils de postes (tâches, objectifs, compétences, etc.) ou encore pour déterminer une procédure d'évaluation commune aux différents travailleurs. De même, une association offrant des services sociaux et psychologiques aux adultes toxicomanes peut améliorer sa gestion quotidienne mais surtout la qualité des services proposés à ses usagers en créant une cellule chargée de la gestion globale du personnel (c'est-à-dire des

---

<sup>60</sup> RH Tribune, 2000.

aspects « administratifs », par opposition à la gestion au niveau « thérapeutique » assurée par les professionnels chefs de service) : outils de sélection, politique de formation, renforcement de l'adhésion des travailleurs à un projet commun par une meilleure communication interne, diminution de l'insatisfaction des travailleurs par l'amélioration de leurs conditions physiques de travail, etc.

Une autre difficulté spécifique à l'économie sociale est le caractère affectif de la GRH dans le contexte particulier de ce secteur (finalité sociale, processus démocratique et participatif de gestion, ambiance familiale, etc.). Ainsi, les responsables de cette fonction doivent posséder à la fois des compétences techniques (en gestion et dans l'activité de l'association) mais aussi des qualités personnelles (passion pour le projet, ouverture d'esprit, tolérance, écoute, diplomatie, etc.). En effet, la personnalité des dirigeants d'économie sociale joue un rôle important dans la dimension « humaine » de la GRH qui y est développée.

### **2.3. Quel modèle et quelles fonctions de GRH en économie sociale ?**

Cette section propose de définir, dans un premier temps, les différentes étapes et fonctions de la GRH selon un modèle « classique » de management. À partir de celui-ci et des observations sur les organisations d'économie sociale, on tentera ensuite de déterminer si ces dernières développent un « autre » modèle de GRH, adapté à leurs valeurs et à leurs réalités dans ce domaine de gestion. Enfin, nous décrirons quelques tendances générales sur la mise en œuvre concrète de la gestion des ressources humaines en économie sociale.

#### **2.3.1. Un modèle « classique » de GRH**

Dans les manuels de management, la gestion des ressources humaines est définie comme :

*« 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 et conception des*

*postes de travail), du choix des collaborateurs ou « associés »(recrutement, sélection), de l'ajustement entre la qualification requise et les compétences acquises (formation, évaluation du rendement, gestion des carrières) et de la détermination des conditions de travail (rémunération, reconnaissance, respect des droits, négociations, gestion de la discipline, gestion de la santé et de la sécurité du travail ) »<sup>61</sup>.*

La GRH correspond donc à l'ensemble des mécanismes mis en place dans l'organisation et dont la première phase est l'identification des besoins actuels et futurs de celle-ci en termes de ressources humaines. Les autres phases portent sur la manière d'attirer les « bonnes personnes » au sein de l'organisation, de les garder et de les motiver, de les contrôler et de les évaluer, mais aussi d'assurer leur développement par des formations et des possibilités de mobilité interne. De manière synthétique, on peut envisager la fonction de GRH en quatre étapes qui se décomposent en une série de fonctions, c'est-à-dire de tâches ou d'activités (voir le schéma de l'Encadré 15<sup>62</sup>).

Les trois premières étapes du modèle sont schématisées par des flèches qui se suivent, symbolisant ainsi le fait que ces étapes apparaissent de manière chronologique dans le parcours professionnel de chaque travailleur, depuis la décision de le recruter et de le sélectionner jusqu'à son départ (volontaire ou non, naturel ou non, etc.), en passant par les différentes fonctions de GRH liées à son développement au sein de l'organisation (formations, politique salariale, évaluation, etc.).

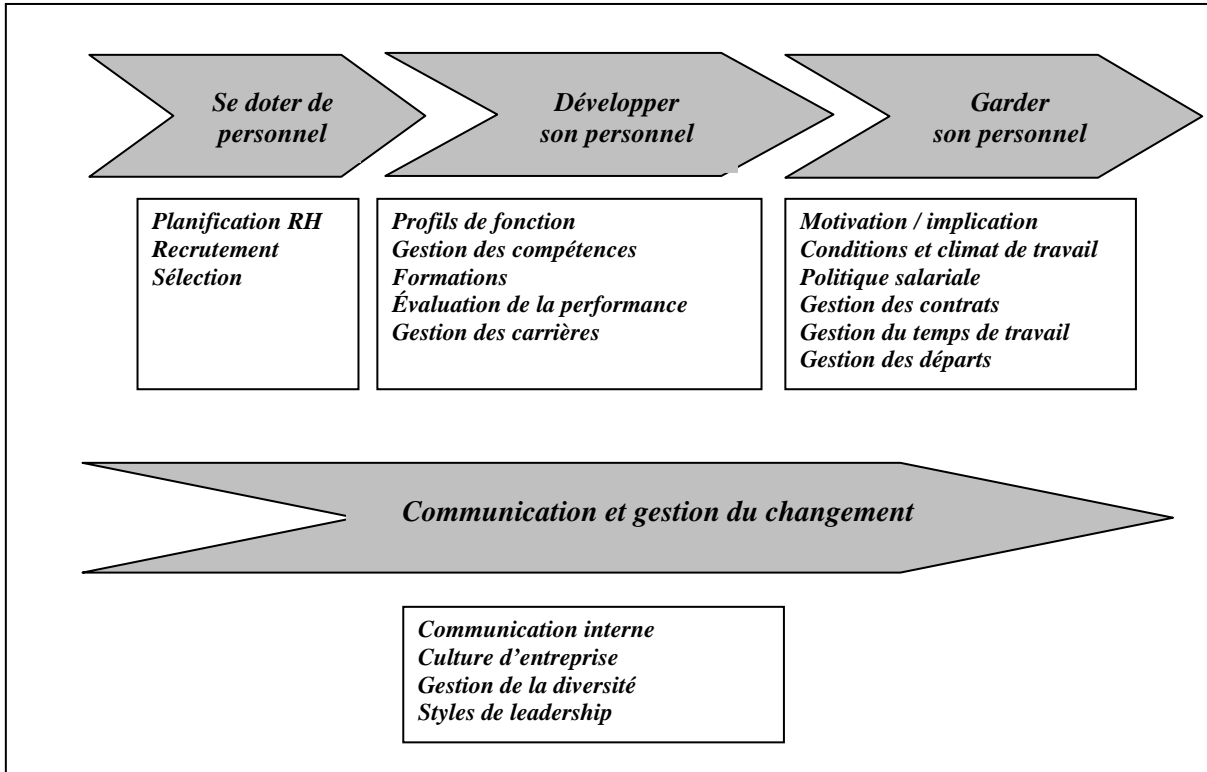
La quatrième étape est symbolisée par une flèche qui suit tout le parcours du travailleur, pour illustrer son caractère transversal et continu. Cette étape consacrée à la communication interne et à la gestion du changement dans l'organisation a été insérée dans ce modèle de la GRH parce que les fonctions qu'elle comprend sont liées plus ou moins directement à la GRH des organisations, même si elles sont également liées à d'autres domaines de gestion, comme le marketing et la gestion stratégique. En effet, sans entrer en détail dans les théories du changement organisationnel, on peut dire que les outils de GRH sont des leviers fondamentaux pour réussir un changement interne, mais aussi pour consolider une culture d'entreprise - que ce soit par une communication interne pertinente, par une redistribution des rôles et des responsabilités ou encore par une gestion de la mobilité interne et externe favorisant la motivation des employés.

---

<sup>61</sup> St-Onge *et al.*, 1998, p. 7.

<sup>62</sup> Ce schéma s'inspire de Gonthier, 2004, et a été complété lors d'une étude qualitative de la Chaire Cera réalisée en partenariat avec cet auteur en décembre 2005.

### ENCADRÉ 15 Un modèle « classique » de GRH



Au niveau concret, chacune des fonctions du modèle schématisé dans l'Encadré 15 peut être décomposée en différentes tâches de GRH. Ainsi, la description de profils de fonctions au sein d'une entreprise peut suivre le schéma suivant : établir une liste de tous les postes existants, construire une grille commune pour décrire chaque poste sur base d'indicateurs pertinents (tâches réalisées, fonction dans l'organigramme, compétences nécessaires, etc.), faire remplir cette grille par chaque travailleur ou bien par un évaluateur externe, analyser les résultats et produire un document qui reprend tous les profils de postes afin de pouvoir l'utiliser pour recruter et sélectionner de nouveaux travailleurs, pour évaluer le personnel, voire pour planifier sa mobilité interne.

Pour mettre en œuvre concrètement ces différentes étapes et fonctions de la GRH, les managers font appel à de nombreux outils pour réaliser les objectifs fixés à chaque étape. Par exemple, plusieurs techniques de sélection de nouveaux collaborateurs peuvent être mobilisées en fonction du poste à pourvoir : des examens écrits pour évaluer la personnalité ou les capacités d'expression écrite des candidats, des épreuves pratiques pour tester leurs compétences techniques en situation réelle, des interviews avec la direction et/ou les futurs collègues pour mieux les connaître, etc.

Cependant, il est important de rappeler que l'objectif de ce cahier n'est pas d'apporter des outils concrets de GRH qui pourraient être utilisés en économie sociale ou de décrire tous ceux qui sont développés actuellement dans certaines organisations de ce secteur (même si quelques exemples seront cités çà et là) ; il s'agit plutôt ici de donner les éléments nécessaires pour saisir les spécificités de ces organisations qui sont susceptibles d'influencer leur manière de gérer leurs ressources humaines, mais aussi de démontrer qu'elles doivent faire face à des difficultés qui leur sont propres dans la mise en œuvre de leur GRH.

### **2.3.2. Fonctions de GRH observées en économie sociale**

Comme nous l'avons déjà souligné<sup>63</sup>, malgré leurs caractéristiques organisationnelles respectives, les entreprises capitalistes et les organisations d'économie sociale sont confrontées aux mêmes types de problèmes et de contraintes au niveau de leur gestion des ressources humaines. Dès lors, les étapes et les fonctions proposées dans le modèle « classique » décrit ci-dessus peuvent, dans moyennant certaines adaptations, s'appliquer aux associations : *« les salariés sont recrutés, sélectionnés, rémunérés, contrôlés dans leur production/productivité, entourés de règles de sécurité, représentés par des instances traditionnelles, formés, etc. comme dans toute entreprise. [...] Le droit du travail s'applique sans exception facilitante [...] Par conséquent, les mêmes méthodes de gestion, mais aussi de motivation, sont mises en œuvre »*<sup>64</sup>. Cela est d'autant plus vrai que les organisations d'économie sociale se trouvent aujourd'hui dans un contexte fortement concurrentiel.

---

<sup>63</sup> Voir section 1.2. de la première partie du cahier.

<sup>64</sup> Brunstein, 1999, p. 76.



Ainsi, sur base de ce modèle « classique » de GRH<sup>65</sup>, l'Encadré 16 propose une analyse purement descriptive des pratiques de GRH en économie sociale, analyse basée sur une évaluation des fonctions développées (ou non) par les organisations de ce secteur, une identification de leurs priorités dans ce domaine de gestion et la mise en évidence du fait que certaines fonctions sont appliquées de manière différente en raison des caractéristiques des organisations de ce secteur.

### **ENCADRÉ 16** **Fonctions de GRH en économie sociale**

***Fonctions cruciales mais délicates :***

- Gestion de la motivation et de l'implication des travailleurs\*
- Gestion de la diversité des ressources humaines\*
- Développement et renforcement de la culture d'entreprise

***Fonctions gérées différemment :***

- Recrutement et sélection
- Politique salariale\*
- Conditions et climat de travail
- Styles de leadership\*
- Gestion du temps de travail
- Gestion des contrats
- Gestion des départs

***Fonctions informelles ou quasi-inexistantes :***

- Planification des ressources humaines
- Description de profils de fonctions / organigramme
- Évaluation de la performance
- Politique de formation
- Gestion des compétences
- Gestion des carrières

<sup>65</sup> Cette grille de lecture est utile pour réaliser des observations dans les organisations d'économie sociale, mais elle présente certaines limites, notamment pour mettre en évidence certaines pratiques informelles ou peu définies par les acteurs ainsi que certains « paradoxes » qui peuvent se comprendre par rapport aux caractéristiques de ces organisations. D'autres grilles d'analyses seraient donc nécessaires pour approfondir les tendances présentées ici.

Les éléments marqués d'un astérisque dans le tableau ci-dessus représentent des enjeux fondamentaux pour les organisations d'économie sociale et qui leur sont spécifiques ; ils seront développés dans la section 2.4. Quelques autres fonctions sont illustrées ci-dessous.

### ► **Culture d'entreprise**

Dans toute organisation, la « culture d'entreprise » est essentielle pour rassembler les membres du personnel autour de la mission de l'organisation et pour garantir leur implication envers cette mission dans la réalisation de leurs tâches quotidiennes. En économie sociale, cette fonction de GRH est d'autant plus fondamentale que la mission des organisations de ce secteur est sociale et que leur fonctionnement interne est régi par des principes spécifiques liés à une idéologie, celle de l'économie sociale, qui représente pour de nombreux travailleurs de ce secteur un élément capital de motivation<sup>66</sup> (plus particulièrement ceux qui voient dans leur travail une forme de militance active).

Par conséquent, divers outils sont souvent mis en place par ces organisations pour définir clairement leurs valeurs et leur mission sociale et ainsi construire une « culture d'entreprise » qui renforce l'adhésion de leurs travailleurs envers le projet social qui les rassemble. Ces outils peuvent notamment prendre la forme d'une charte définissant l'association (ses objectifs et son fonctionnement), d'un dossier d'accueil pour les nouveaux membres du personnel (présentation de l'organisation), de réunions d'équipe régulières (consacrées à la présentation et à la résolution des problèmes organisationnels, mais constituant aussi un moyen de resserrer les liens interpersonnels), de journées de rassemblement de tout le personnel dans un endroit extérieur à l'organisation (réflexion sur la mission et l'évolution de l'organisation, mais aussi sur des questions de société plus larges)... Tous ces outils ont pour objectif de développer une certaine culture d'entreprise en clarifiant et en diffusant auprès du personnel la mission sociale et les principes de fonctionnement de l'organisation. Cette culture d'entreprise permet alors de rassembler tous les travailleurs autour de la réalisation d'un projet commun mais aussi afin d'éviter que certains ne se détachent de ce projet par manque de compréhension de ces éléments fondamentaux<sup>67</sup>.

### ► **Gestion des compétences et politique de formation**

En économie sociale, la gestion des compétences du personnel est souvent peu structurée et peu planifiée (notamment à cause de l'instabilité de certains contrats de travail liés à l'octroi de

---

<sup>66</sup> Sur les motivations des travailleurs en économie sociale : voir section 4.

<sup>67</sup> La culture d'entreprise a aussi un rôle au niveau de la communication externe et de l'image de l'organisation dans son environnement et vis-à-vis de ses autres parties prenantes.

subsidés publics). Elle se fait en fonction des opportunités qui se présentent. Par exemple, le recrutement d'une nouvelle personne avec un profil professionnel particulier va engendrer une réorganisation interne des postes en fonction des nouvelles compétences que cette personne apporte à l'équipe. De même, le départ imprévu d'un collaborateur qui possédait des compétences spécifiques et essentielles pour l'organisation va amener le remplacement par un autre membre de l'équipe, qui sera formé pour assumer cette nouvelle fonction.

De la même manière, les politiques de formation sont souvent peu structurées. Cependant, de nombreuses organisations d'économie sociale clament leur souhait de développer ces politiques pour ajuster les compétences de leurs travailleurs aux besoins du secteur (que ce soit au niveau de la gestion ou des différents métiers exercés dans l'organisation). Le manque de moyens (financiers et autres) constitue le principal frein au développement de formations au sein des organisations d'économie sociale, que celles-ci soient organisées en interne ou en externe. Cependant, certaines associations plus grandes réussissent à mettre sur pied une véritable politique de formation pour l'ensemble de leur personnel, notamment grâce à des fonds européens de soutien à ce genre d'initiatives.

#### ► **Évaluation de la performance**

Les entreprises privées lucratives mettent en place divers processus d'évaluation de la performance de leurs employés. Ces processus sont généralement basés sur des indicateurs mesurant la performance individuelle dans l'accomplissement des tâches affectées à chacun au regard des résultats pour l'entreprise (en termes de profit, de clients, de dossiers traités, etc.). Dans certains cas, une évaluation d'équipe ou de département peut aussi être réalisée. Ces mécanismes d'évaluation sont souvent liés à l'octroi de certains avantages quand les résultats sont positifs (augmentation salariale, prime, voiture de société, promotion dans la structure hiérarchique, etc.). À l'inverse, des résultats négatifs peuvent provoquer la régression de l'employé dans l'organisation, voire son licenciement. Par conséquent, dans un tel système, l'évaluation de la performance est à la fois un moyen de garantir la performance globale de l'organisation et une manière de motiver le personnel.

En économie sociale, la notion de « performance du personnel » est généralement mal perçue car elle renvoie à une certaine forme d'exploitation des individus dans leur travail qui est contradictoire avec les valeurs fondamentales de l'idéologie associative. C'est pourquoi les organisations de ce secteur n'utilisent pas de systèmes d'évaluation de la performance du type de ceux utilisés dans les entreprises privées lucratives. Si certaines organisations d'économie sociale refusent toute forme d'évaluation des travailleurs, d'autres développent des mécanismes mieux adaptés à leurs valeurs et à leurs modes de fonctionnement : indicateurs de performance axés sur la

réalisation de la mission sociale, évaluation de la performance collective (par opposition à une évaluation individuelle), évaluation indirecte et informelle lors de réunions d'équipe régulières, processus « démocratique » d'évaluation (chaque travailleur réalise son auto-évaluation avant d'en débattre avec son responsable, qui suit le même schéma avant d'en discuter avec son équipe et son conseil d'administration)...

Cependant, les résultats ainsi obtenus provoquent rarement des décisions concernant le statut du travailleur, que ce soit dans un sens positif ou négatif. Il s'agit plutôt d'une appréciation du fonctionnement global de la structure, qui permet éventuellement de revoir certaines modalités de gestion ou d'organisation afin d'améliorer la performance de l'association dans la réalisation de sa mission sociale.

Ces exemples illustrent combien chaque fonction de la GRH présente des particularités lorsqu'elle est développée en économie sociale. Il est important de souligner que l'Encadré 16 présente des *tendances générales* concernant les fonctions de GRH développées en économie sociale, sans tenir compte ici de la taille, du secteur d'activité ou des catégories de ressources humaines concernées dans ces organisations. Or, ces facteurs sont autant d'éléments qui peuvent déterminer les orientations de la politique de GRH et la manière de les mettre en œuvre<sup>68</sup>. A titre d'illustration, l'Encadré 17 reprend la classification des profils de salariés des associations présentée dans la section 2.2.1. et synthétise, pour chacun des quatre profils identifiés, les fonctions de GRH à développer en priorité.

---

<sup>68</sup> Ces tendances seront étayées prochainement dans d'autres publications grâce aux résultats des recherches de la Chaire Cera en cours sur ce thème.

**ENCADRÉ 17**  
**Fonctions de GRH en fonction des profils de salariés**

<b>TYPES DE SALARIÉS</b>	<b>FONCTIONS ESSENTIELLES À DÉVELOPPER</b>
<i>Les « Mercenaires »</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarifier les rôles « salariés/militants »</li> <li>• Tempérer leur « froideur » pour rassurer les bénévoles</li> <li>• Évaluer leur performance sur base de leurs compétences</li> <li>• Clarifier la mission sociale de l'organisation dès l'engagement</li> <li>• Renforcer leur adhésion aux valeurs de l'organisation</li> </ul>
<i>Les « Insuffisants »</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser des outils pertinents pour les éviter lors de la sélection</li> <li>• Être capable de les identifier au sein de l'organisation</li> <li>• S'en séparer pour le bon fonctionnement de l'organisation</li> </ul>
<i>Les « Sympas »</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposer des formations pour améliorer leurs compétences</li> <li>• Utiliser leur motivation et leur réseau à bon escient pour l'organisation</li> </ul>
<i>Les « Parfaits »</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser des outils pertinents pour les identifier lors de la sélection</li> <li>• Être capable de reconnaître et de valoriser leurs qualités</li> <li>• Développer leur carrière interne</li> <li>• Assurer leur motivation</li> <li>• Éviter leur départ volontaire</li> </ul>

Les tendances présentées dans l'Encadré 16 doivent également être réinterprétées dans le cas particulier des organisations d'économie sociale d'insertion socioprofessionnelle de personnes défavorisées sur le marché du travail. En effet, ces organisations rassemblent deux grandes catégories de travailleurs : les membres de l'équipe « encadrante » ou « permanente » (qu'il s'agisse des formateurs ou des gestionnaires) et les « usagers » du service d'insertion (qu'ils soient stagiaires non rémunérés ou travailleurs sous contrat à durée indéterminée). Dans le contexte particulier qui est le leur, les organisations de ce secteur semblent concentrer leurs efforts en matière de GRH sur leurs usagers plutôt que sur leur personnel permanent. En d'autres termes, alors que ce dernier type de personnel est plutôt « autogéré » ou « géré » de manière informelle (en raison de son nombre plus restreint mais aussi de son niveau de compétences plus élevé), les usagers de ces organisations sont considérés comme des travailleurs à part entière et font l'objet de nombreuses décisions et actions de GRH, principalement au niveau des fonctions de recrutement, de sélection, de formation, d'évaluation et de gestion de carrière, mais aussi en matière de motivation, de communication et de participation aux décisions.

Les associations « bénévoles », dont le personnel n'est pas lié par un contrat de travail ni par une rémunération, constitue un autre cas particulier en économie sociale. Dans ce cas aussi, les étapes et les fonctions de GRH du modèle « classique » de GRH devront être adaptées aux caractéristiques particulières des organisations (voir section 2.4.).

### **2.3.3. La GRH en économie sociale : un « autre » modèle ?**

Si, d'une manière générale, les étapes et les fonctions de GRH sont relativement similaires dans les organisations d'économie sociale et dans les entreprises privées à but de lucre, les observations décrites dans les pages précédentes nous amènent cependant à nous poser une question essentielle : *les pratiques de GRH en économie sociale définissent-elles un « autre » modèle par rapport à celui de l'approche traditionnelle des sciences de gestion qui est utilisé dans le secteur capitaliste ?*

Sans apporter une réponse exhaustive et définitive à cette question, quelques éléments de réponse peuvent être avancés à ce stade de la réflexion. Ils permettent de mettre en évidence un double constat : d'une part, il n'existe pas un modèle unique de GRH qui serait applicable à toute organisation ; d'autre part, divers facteurs amènent les organisations d'économie sociale à développer, d'une certaine manière, un « autre » modèle.

- Globalement, toutes les organisations sont confrontées aux mêmes problèmes et aux mêmes contraintes en matière de GRH et sont donc amenées à penser à chacune des fonctions du modèle « classique » de GRH. Cependant, les réponses apportées seront différentes en fonction des caractéristiques de ces organisations ; par conséquent, il n'existe pas une seule manière de penser et de pratiquer la GRH et il faut éviter toute vision universaliste qui ne prendrait pas en compte toute une série de facteurs internes et externes aux organisations qui influencent leur manière de gérer leurs ressources humaines : taille de la structure et des départements qui la composent, secteur d'activité, répartition du pouvoir, contexte socioéconomique, etc. Ainsi, les théoriciens des organisations relient différentes configurations organisationnelles à des modèles de GRH spécifiques et précisent qu'en cas de non concordance entre les deux, des problèmes importants peuvent perturber les organisations<sup>69</sup>.
- Si ce raisonnement permet de comprendre pourquoi on observe certaines différences entre les pratiques de GRH des entreprises capitalistes et celles des organisations d'économie sociale – différences qui s'expliquent alors par la nécessité d'adapter la GRH aux caractéristiques fondamentales de ces organisations (absence de but de lucre, finalité sociale, processus démocratique de décision, etc.) -, il permet également d'avancer l'idée selon laquelle il n'existe pas un seul modèle de GRH au sein même de l'économie sociale. En effet, ce secteur est

<sup>69</sup> Pour plus d'éléments théoriques, lire : Nizet et Pichault, 1995, 2000.

composé d'organisations très variées et ce, à plusieurs niveaux. Cette diversité se traduit donc aussi au niveau des pratiques et des outils de GRH développés dans ce secteur.

- En outre, les pratiques de gestion évoluent en fonction des dirigeants qui se succèdent dans les associations ; des changements apparaissent ainsi, notamment, au niveau de la mise en œuvre de la GRH. En effet, on observe une évolution des mentalités et des pratiques de gestion dans ces organisations entre l' « ancienne » et la « nouvelle » génération, c'est-à-dire entre, d'une part, les « pères fondateurs » (qui ont aujourd'hui entre 45 et 60 ans environ), qui ont développé le secteur de l'économie sociale dans les années 1970 et 1980 en mettant sur pieds différents types d'associations et, d'autre part, les « jeunes dirigeants associatifs » (âgés de 25 à 35 ans environ), qui s'investissent dans ce secteur avec d'autres profils professionnels (formation universitaire en gestion, expérience professionnelle dans une entreprise privée lucrative...) et d'autres attentes que leurs aînés. Aussi, la « nouvelle » génération aurait une vision plus « entrepreneuriale » de la gestion des associations, dans le sens où elle mobiliserait plus souvent des outils « classiques » de gestion mais aussi où elle accentuerait la formalisation des structures et, dans certains cas, la dimension marchande des activités. Cette situation est complexe et fait appel à de nombreux paramètres sociologiques, culturels et psychologiques qui ne peuvent être décrits dans le cadre de ce cahier.

En se basant sur ces premiers éléments de réponse, on peut en conclure que les dirigeants d'économie sociale mettent en œuvre une « autre » manière de gérer leurs ressources humaines, mais une manière qui renvoie cependant à divers modèles « classiques » de GRH. Ils adaptent ces modèles aux réalités de leurs organisations respectives, mais aussi et surtout en réponse aux enjeux spécifiques de GRH que connaît ce secteur particulier.

#### **2.4. Quels enjeux spécifiques pose la GRH en économie sociale ?**

La description minutieuse des pratiques des organisations d'économie sociale pour chaque fonction du modèle de GRH serait intéressante, mais elle ne permettrait pas en soi de comprendre quels sont les enjeux de GRH réellement spécifiques à ce secteur particulier. Pour ce faire, il est nécessaire d'aller au-delà de la simple description et d'analyser la genèse de ces pratiques. C'est pourquoi cette section répond à la question suivante : *Comment les organisations d'économie sociale sont-elles amenées à définir et à mettre en œuvre des politiques de GRH prenant en compte leurs valeurs fondamentales, leurs missions sociales et leurs modalités particulières de fonctionnements?* Dans le schéma présenté au début de cette seconde partie (Encadré 6), cette section correspond donc à la question « *Comment ?* ».

Une remarque importante doit être évoquée avant de poursuivre. La grille d'analyse utilisée dans ce cahier est un outil qui permet de déconstruire la complexité des réalités observées dans les organisations d'économie sociale quant à leurs pratiques de GRH. La question du « *Comment ?* »

posée dans cette quatrième section doit donc être entendue dans un sens **descriptif** et non **normatif**. En d'autres mots, elle ne présente pas des outils de management qui permettraient aux dirigeants d'économie sociale de saisir « comment mettre en œuvre une GRH efficace » dans leurs organisations. Mais, cette question décrit les principaux enjeux de GRH à la fois *spécifiques* et *vitaux* pour ces organisations particulières, tant au niveau de la réalisation de leur mission sociale, de la qualité de leurs produits et/ou services et de leur survie ou de leur développement qu'au niveau du bien-être de leurs travailleurs, ce qui est essentiel pour des organisations où l'humain prime sur la rentabilité économique.

En fonction des caractéristiques fondamentales des organisations d'économie sociale, on peut identifier cinq enjeux majeurs de GRH au sein de celles-ci (Encadré 18)<sup>70</sup>.

### **ENCADRÉ 18** **Enjeux spécifiques de GRH en économie sociale**

- Gestion de la diversité des ressources humaines
- Mise en œuvre du modèle démocratique de gestion
- Gestion des ressources humaines bénévoles
- Gestion des relations entre les bénévoles et les salariés
- Gestion de la motivation et de l'implication des salariés

#### **2.4.1. Gestion de la diversité des ressources humaines**

Pour comprendre en quoi la diversité des ressources humaines représente un enjeu spécifique et fondamental de GRH en économie sociale, une description de cette diversité est nécessaire. Cette description se base en partie sur les éléments apportés dans la section 2.2.1.

---

<sup>70</sup> Un autre enjeu spécifique de la GRH en économie sociale concerne la représentation des travailleurs dans ces organisations, au sein desquelles la représentation syndicale n'est pas souvent mise en œuvre pour gérer les conflits entre employés et employeurs. Cette question est à la fois délicate et complexe et a notamment été étudiée, au Québec, par Paquet et Boucher, 1997, Paquet *et al.*, 1999, et Paquet, 2003, et, en Belgique, par Mayné, 1999.



### ► La diversité des ressources humaines en économie sociale

La diversité des ressources humaines a été déjà abordée lorsque différentes typologies pour catégoriser le personnel des organisations d'économie sociale ont été décrites et illustrées. Les différentes dimensions que comprend cette diversité ont également été mises en avant. Pour rappel, les deux principales dimensions sont les caractéristiques socioprofessionnelles des travailleurs (âge, genre, origine culturelle, qualifications, expériences professionnelles, etc.) et les modalités de travail (durée des contrats, temps de travail, etc.).

Si le personnel des entreprises privées lucratives peut également présenter une importante hétérogénéité sur ces deux dimensions, celui des organisations d'économie sociale est caractérisé par une diversité spécifique, liée à la nature même de la relation de travail - laquelle peut être traditionnelle (saliariat et statut d'indépendant) ou spécifique (bénévolat, statut d'insertion ou de salarié-associé, etc.). A titre d'illustration, l'équipe d'une association d'aide et de soins aux adultes toxicomanes peut être composée d'assistants sociaux et de psychologues qui sont salariés, de psychiatres et de médecins qui sont indépendants, mais aussi de personnes bénévoles qui apportent, de manière plus ou moins régulière, leur aide auprès des usagers ou leur soutien dans la réalisation des tâches administratives. Dans une coopérative de production et de vente de produits biologiques, on peut également trouver plusieurs types de statuts au sein du personnel : des associés non productifs (ils participent à la gestion de la coopérative et/ou apportent des fonds), des associés productifs (agriculteurs, vendeurs, etc.) qui peuvent être salariés de la coopérative ou sous statut d'indépendants, des bénévoles (dans les organes de décision ou pour des activités ponctuelles), etc.

La diversité observée dans le champ de l'économie sociale est également d'un autre ordre : ces organisations ayant pour objectif de répondre à des besoins sociaux ou économiques non satisfaits par les secteurs privé et public, leur production (principalement de services) est souvent complexe et comporte de multiples dimensions – à la fois sociales, économiques, psychologiques, techniques et environnementales – face auxquelles seule une équipe pluridisciplinaire peut être efficace. Par exemple, dans les maisons médicales, pour offrir des soins de santé primaires globaux (santé physique et mentale) et intégrés (préventifs, curatifs et de suivi), les équipes sont composées de médecins généralistes, d'infirmières, de kinésithérapeutes, d'assistants sociaux et de psychologues. Dans une entreprise d'insertion active dans la récolte, le tri et le recyclage de cartons, on rencontre également plusieurs profils professionnels : des ingénieurs (conception des produits et des processus de production), des conseillers en environnement (adaptation des processus de production dans une approche écologique), des ouvriers de production (tâches variées), des responsables pédagogiques (aspect pédagogique global du projet), des

accompagnateurs sociaux (aide aux travailleurs en insertion pour résoudre leurs problèmes professionnels ou sociaux), des logisticiens, des responsables administratifs...

Au-delà de ces caractéristiques liées directement à la dimension professionnelle de la relation de travail au sein de l'organisation, on constate également un large éventail de motivations, de personnalités et d'engagements idéologiques parmi les travailleurs de l'économie sociale. Or, dans des organisations où les dimensions humaines et sociales priment sur la dimension économique, cette diversité peut poser des problèmes cruciaux pour le bon fonctionnement, voire la survie de l'organisation (voir les sections 2.4.2. et 2.4.5.).

#### ► **Atouts et limites de la diversité des ressources humaines**

La diversité des ressources humaines en économie sociale présente des atouts importants : la variété des profils personnels des travailleurs engendre une dynamique interne motivante limitant le risque d'immobilisme ; la combinaison de différentes modalités de travail offre une plus grande flexibilité, qui profite à l'organisation (capacité de s'adapter en fonction de ses besoins) mais aussi aux membres du personnel (prise en compte, dans la mesure du possible, de leurs attentes et respect d'un certain équilibre entre vie professionnelle et vie privée) ; la pluridisciplinarité des équipes garantit une approche globale des besoins sociaux et économiques auxquels répondent les organisations d'économie sociale en permettant une prise en compte des différentes dimensions de ces besoins. En d'autres mots, la diversité des ressources humaines en économie sociale est un facteur déterminant pour ces organisations ; la capacité d'innovation sociale de ces dernières constitue un de leurs atouts fondamentaux.

Mais cette grande hétérogénéité présente également des limites et soulève des questions de GRH importantes. En effet, la diversité des profils socioprofessionnels et des modalités de travail peut être une source de tensions et de conflits au sein de l'équipe, principalement parce que des incompréhensions ou des préjugés peuvent émerger entre les différentes catégories de ressources humaines. Quelques exemples peuvent illustrer notre propos :

- Les **salariés** des associations considèrent parfois les **bénévoles** comme de « bonnes âmes » dont l'incompétence et l'instabilité peuvent troubler le fonctionnement de l'organisation, alors les bénévoles reprochent aux salariés leur approche technico-managériale dans la gestion quotidienne, au détriment de la mission sociale<sup>71</sup>.
- Dans une entreprise de formation par le travail, il peut y avoir une tension entre les **formateurs**, qui se soucient des progrès des stagiaires au niveau de leur formation, et les **commerciaux**, qui

---

<sup>71</sup> Cet enjeu sera détaillé dans la section 2.4..

doivent garantir le respect des délais et de la qualité du service afin de satisfaire le client et d'en trouver d'autres.

- Entre les travailleurs à **temps plein** et ceux à **temps partiels**, des tensions peuvent parfois exister également, les premiers ayant plus d'influence au sein de l'association parce qu'ils sont plus souvent impliqués que les seconds dans la gestion quotidienne.

La diversité des ressources humaines dans une organisation d'économie sociale ne se résume donc pas à une simple « juxtaposition » ou une « coexistence » de différents types de personnels<sup>72</sup> ; une gestion efficace de cette diversité doit se traduire par une intégration de ces différents types de travailleurs dans une dynamique collective orientée vers la mission sociale de l'organisation. Pour y parvenir, plusieurs outils de GRH doivent être mobilisés aux différentes étapes de la relation entre le personnel et l'organisation, depuis le recrutement du travailleur jusqu'à sa sortie (volontaire ou non), notamment pour reconnaître et valoriser les atouts de cette diversité des ressources humaines.

Il peut être efficace, par exemple, de développer des séances de formation (ou d'information) décrivant cette diversité ainsi que les atouts qu'elle peut représenter pour le projet de l'association à condition que les différents travailleurs de l'organisation admettent les apports de chacun, où ils se font confiance et où ils apprennent à respecter leurs différences. De même, une stratégie de communication interne pertinente permettrait de rappeler régulièrement les rôles et atouts de chaque « catégorie » de travailleurs dans la réalisation de la mission sociale de l'association. Enfin, le maintien de cette diversité des ressources humaines nécessite une attention particulière lors des phases de recrutement, de sélection et de licenciement de collaborateurs, dans le sens où un certain équilibre entre les divers profils socioprofessionnels des membres de l'équipe est vital pour le bon fonctionnement de l'organisation.

### ► **La diversité comme objectif sociétal**

Les organisations d'économie sociale ont par essence une finalité sociale, que celle-ci soit orientée vers leurs membres, vers un groupe particulier d'individus ou vers la société dans son ensemble. Cette finalité sociale se traduit au niveau des types de biens et de services produits par ces organisations, mais aussi au niveau de leur fonctionnement interne. C'est ainsi qu'elles mettent en œuvre des processus démocratiques de gestion, qu'elles donnent la priorité aux travailleurs sur les capitaux dans la répartition des revenus ou encore qu'elles favorisent parfois des politiques d'insertion de personnes peu qualifiées en leur sein (ceci n'est pas seulement le cas des organisations dont l'insertion socio-professionnelle est la mission centrale). Il est en outre fréquent

---

<sup>72</sup> Brunstein, 1999.

que ces organisations favorisent la diversité des ressources humaines au niveau de leurs caractéristiques socio-démographiques. En ce sens, constituer des équipes « mixtes » sur le plan des âges, des genres ou des origines culturelles représente un objectif « sociétal » essentiel pour certaines organisations d'économie sociale qui souhaitent reproduire en leur sein la grande diversité qui caractérise notre société.

Si des entreprises capitalistes développent peu à peu cet objectif de diversification de leur personnel, ce phénomène reste encore limité : soit elles ne font que respecter les principes légaux sur la non discrimination en fonction du genre ou de l'origine culturelle (par exemple lors de la procédure d'embauche ou du calcul des salaires), soit elles intègrent quelques personnes « défavorisées » sur le marché du travail (cela peut être des femmes, des personnes issues de l'immigration, des personnes handicapées, etc.) dans le cadre de leur démarche de RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises), parce que cela fait partie des impacts sociétaux mesurés dans une telle démarche. Si ces efforts dans le monde privé capitaliste doivent être encouragés, il faut néanmoins souligner que ces pratiques ne sont pas de même nature et de même intensité que celles mises en œuvre par les organisations d'économie sociale, pour lesquelles la performance sociale (ou sociétale) est prioritaire sur la performance économique.

Cependant, plusieurs obstacles freinent les organisations d'économie sociale désireuses de renforcer la diversité de leurs ressources humaines pour atteindre une certaine « responsabilité sociale interne ».

On peut citer notamment les difficultés que rencontrent certaines associations pour intégrer dans leurs équipes des travailleurs plus âgés, avec une longue expérience professionnelle dans le secteur privé. En effet, ces personnes ne connaissent pas forcément les modes de gestion particuliers d'une association et n'en partagent pas toujours les principes fondamentaux, pourtant essentiels pour son fonctionnement interne. Même si ces travailleurs ont déjà une expérience dans le secteur associatif, des différences de générations peuvent se faire jour dans la manière de gérer une telle organisation.

Concernant la diversité culturelle du personnel en économie sociale, certaines limites ont également pu être observées. Ainsi, relativement peu de candidats d'origine étrangère se présentent lorsqu'une association propose un poste. Les raisons de cette situation sont complexes et renvoient à différents facteurs sociaux, culturels et économiques. Cependant, deux raisons semblent déterminantes : d'une part, les personnes d'origine étrangères ont plus difficilement accès aux formations qui leur permettraient de trouver un emploi et, d'autre part, si elles ont un diplôme, elles préfèrent une carrière dans le secteur privé plutôt que dans l'économie sociale, peut-être parce que cette voie représente à leurs yeux le meilleur moyen de gagner une

reconnaissance sociale par rapport à ce qu'elles ont vécu auparavant. En effet, le secteur associatif ne jouit pas toujours d'une image positive et valorisante dans la société, notamment en raison des conditions de travail (précarité des contrats, salaires moyens inférieurs aux secteurs privé et public, bénévolat « après journée », etc.).

De plus, en économie sociale comme dans toute organisation, la diversité culturelle des ressources humaines pose certaines difficultés en termes de gestion d'équipe. Si l'idéologie associative – basée sur le respect de l'individu et sur la finalité de service à la collectivité – peut être considérée comme un atout face aux difficultés d'intégration des travailleurs, certains problèmes peuvent néanmoins apparaître. Ainsi, la présence de préjugés et de stéréotypes entre différentes cultures peut provoquer des incompréhensions, des tensions, voire des conflits importants entre les membres du personnel, mais aussi avec les clients ou les usagers des services proposés par l'association.

Face aux différents obstacles que rencontrent les organisations d'économie sociale pour mettre en œuvre concrètement leur volonté de renforcer la diversité de leurs ressources humaines, certains outils de GRH peuvent apporter une aide essentielle. Ainsi, des outils de communication interne peuvent favoriser l'intégration de personnes aux profils variés en les aidant à mieux se connaître et à comprendre les attentes et les pratiques de chacun, en valorisant leur complémentarité dans la réalisation de la mission de l'organisation.

#### **2.4.2. Mise en œuvre du processus démocratique de gestion**

Cette section présente les principes fondamentaux du processus démocratique de gestion caractéristique de l'économie sociale, avant d'en montrer les atouts et les limites et de démontrer en quoi certains outils de GRH représentent des moyens efficaces pour réussir l'opérationnalisation de ce modèle de gestion.

##### **► Principes fondamentaux du processus démocratique de gestion**

En 1990, le principe d'une gestion démocratique par les membres a été retenu comme un des quatre critères spécifiques de l'économie sociale dans la définition publiée par le Conseil Wallon de l'Économie Sociale<sup>73</sup>. En effet, pour de nombreux auteurs et acteurs de terrain, « *quels que soient les natures juridiques et les types d'activités, c'est la spécificité même de l'économie sociale par rapport à l'économie capitaliste que d'avoir des instances dirigeantes collectives, élues, le*

---

<sup>73</sup> CWES, 1990.

*plus souvent bénévoles et fixant les orientations et prenant les décisions ensuite mises en œuvre par les salariés »<sup>74</sup>.*

Concrètement, le processus de gestion démocratique des organisations d'économie sociale se traduit en deux principes fondamentaux :

- Premièrement, en économie sociale, contrairement à ce que l'on observe dans les entreprises privées lucratives, le pouvoir de décision n'appartient pas aux investisseurs (ou actionnaires) mais aux membres de l'organisation, c'est-à-dire ceux qui participent à l'assemblée générale, ou ceux à qui celle-ci décide de déléguer son pouvoir : les administrateurs, les gestionnaires ou d'autres types de responsables (selon les espaces de décision mis en place). En fonction du type d'organisation ciblée en économie sociale (associations, coopératives, sociétés à finalité sociale, etc.), la notion de « membres » peut comprendre les catégories de personnes suivantes : les gestionnaires de l'organisation, les membres du conseil d'administration (généralement bénévoles), les travailleurs, les usagers des services ou encore les personnes impliquées dans d'autres modalités de représentation (conseil d'entreprise, comité d'usagers...)<sup>75</sup>.
- Deuxièmement, en économie sociale, le pouvoir de décision n'est pas distribué en fonction des parts de capital détenues par les investisseurs (appelés actionnaires dans les entreprises privées classiques), mais il est réparti selon un principe démocratique qui se traduit le plus souvent par la règle « une personne – une voix » dans les différents lieux de décisions (conseil d'administration, assemblée générale, conseil d'entreprise ou autres de représentation des travailleurs ou des usagers).

Si ces deux principes fondamentaux constituent la base du modèle démocratique de gestion en économie sociale, il n'existe cependant pas de « formule unique » quant à sa mise en œuvre concrète. En effet, les organisations de ce secteur développent différentes modalités du modèle démocratique de gestion. Par exemple, en fonction de la taille des organisations, différents degrés de (dé)centralisation des décisions sont observés : alors que dans les plus petites associations, la démocratie interne est *directe* (tous les membres votent les décisions), celle-ci sera généralement *indirecte* (élection de représentants dans des organes de décision) dans les plus grandes associations.

### ► Atouts et limites du processus démocratique de gestion

<sup>74</sup> Travailler dans l'Économie Sociale et Solidaire, 2003, p. 11.

<sup>75</sup> Cette question est complexe et renvoie plutôt aux modes de gouvernance qu'aux pratiques de GRH ; elle sera abordée dans d'autres publications de la Chaire Cera. Sur la question de la gouvernance en économie sociale, lire notamment Labie, 2005.

Pour comprendre en quoi les outils de GRH peuvent être utiles dans l'opérationnalisation du processus démocratique de décision, les atouts et les limites de celui-ci sont synthétisés dans l'Encadré 19 et illustrés ensuite.

### **ENCADRÉ 19** **Atouts et limites du processus démocratique de gestion**

#### **Une richesse...**

- Valeurs de l'économie sociale appliquées concrètement à l'organisation
- Décisions collectives respectant les intérêts des différentes parties prenantes
- Dynamisme de la gestion
- Implication des parties prenantes envers l'organisation et sa mission sociale
- Signal de confiance envers les différentes parties prenantes

#### **... mais avec certaines limites :**

- Coût de la décision collective (processus parfois lourds)
- Faible effectivité du processus démocratique de gestion liée à plusieurs freins :
  - ▶ Faible représentation de certaines parties prenantes
  - ▶ Divergences socioculturelles vis-à-vis du « modèle idéal »
  - ▶ Faible qualification de certains membres
  - ▶ Difficulté du directeur et/ou du CA à faire reconnaître sa légitimité
- Leadership des « fondateurs » et relations de pouvoir

D'un côté, le processus démocratique de décision représente une **richesse** essentielle pour les organisations d'économie sociale.

Tout d'abord, par la mise en œuvre d'un processus démocratique et participatif de gestion, les organisations d'économie sociale mettent en œuvre concrètement, dans leur gestion quotidienne, les principes fondamentaux sur lesquels repose leur philosophie (démocratie, respect des intérêts de la collectivité et/ou des membres, finalité non lucrative, prise en compte des différentes parties prenantes, etc.). En d'autres mots, être entrepreneur en économie sociale, ce n'est pas seulement « *produire autrement* » mais surtout « *gérer autrement* », c'est-à-dire sur base de valeurs sociales.

Par ailleurs, cette manière d'assurer la représentation des intérêts des différentes parties prenantes (internes ou externes) apporte un certain dynamisme dans la gestion quotidienne, notamment du fait que la confrontation et la discussion des divers points de vue et des nombreuses idées contribue à faire fonctionner et progresser l'organisation.

De plus, la participation des parties prenantes aux décisions renforce de manière essentielle leur implication envers la mission sociale et le projet de l'organisation. Cet aspect est d'autant plus essentiel quand il s'agit des parties prenantes **internes**, c'est-à-dire principalement les travailleurs (salariés ou bénévoles)<sup>76</sup>. En effet, la littérature en sciences de gestion présente le modèle participatif de gestion comme le plus efficace pour toute entreprise car l'implication des travailleurs dans les décisions accroît leur sentiment de responsabilité et de reconnaissance, favorisant ainsi leur motivation au travail et donc leur productivité. Les organisations d'économie sociale bénéficieraient donc, selon ce point de vue, d'un avantage essentiel sur les entreprises adoptant des modes de gestion traditionnels.

Enfin, le processus démocratique de gestion constitue un véritable « signal de confiance » concernant le respect de deux principes fondamentaux des organisations d'économie sociale : la poursuite d'une finalité sociale et la contrainte de non distribution des profits (ou la limitation de la distribution du profit dans les coopératives). Ce signal est important pour deux types de parties prenantes :

- Celles qui sont directement impliquées dans ce processus (les responsables de l'organisation, les membres du CA et de l'AG mais aussi souvent les travailleurs de l'organisation), qui ont un pouvoir de décision mais aussi un pouvoir de contrôle de la mise en œuvre effective des décisions prises dans les différents organes ;
- Celles qui ne sont pas impliquées directement dans le processus – comme les usagers, les financeurs publics ou les sympathisants – et pour lesquelles la présence de différents groupes d'acteurs représente une certaine garantie de la défense de leurs intérêts ou, à tout le moins, une garantie de non poursuite d'intérêts individuels (des investisseurs, du coordinateur ou d'autres individus qui chercheraient à prendre le contrôle de l'organisation).

---

<sup>76</sup> Voir section 2.2. pour l'analyse de la motivation et de l'implication des travailleurs en économie sociale.



Pourtant, la mise en œuvre d'un mode de gestion participatif engendre également certaines **difficultés**.

Ainsi, les processus mis en œuvre pour respecter le principe de démocratie interne peuvent alourdir, complexifier, voire paralyser les décisions et donc représenter un frein dans la gestion quotidienne. En effet, le coût d'un mode collectif de prise de décision est important, à la fois en temps et en personnes (et donc indirectement en moyens financiers) puisqu'il s'agit de rassembler à chaque fois plusieurs catégories d'acteurs aux agendas différents, de planifier et de structurer les réunions et les décisions à prendre, d'animer les réunions et d'en assurer le suivi mais aussi de contrôler la réalisation des décisions qui ont été prises. En ce sens, les organisations d'économie sociale sont contraintes, lorsqu'elles développent leur propre modèle de gestion démocratique (et notamment lorsqu'elles définissent les parties prenantes à impliquer et la règle de décision à adopter selon le type de décision à prendre), de rester attentives à l'adage « *Trop de démocratie tue la démocratie* ».

Ensuite, plusieurs freins peuvent limiter l'effectivité du processus démocratique de gestion :

- Par rapport à certaines parties prenantes qui sont plus souvent représentées au sein des organes de décisions, la faible participation d'autres parties prenantes (comme les usagers, les financeurs, les sympathisants ou parfois les travailleurs) limite la représentativité de ces dernières.
- Le manque d'enthousiasme de certains membres vis-à-vis de ce « modèle idéal » de démocratie interne limite leur participation « effective » dans les prises de décisions. Ce manque d'enthousiasme peut être lié à leurs cadres de références socioculturels ; leur volonté d'implication varie souvent également en fonction de leur capacité à comprendre les rouages de ce processus complexe. En effet, la manière dont les membres s'approprient le principe de démocratie interne ainsi que leurs attentes vis-à-vis de sa mise en œuvre peuvent varier considérablement d'une personne à l'autre. Les conceptions et les motivations des membres peuvent donc être divergentes et sources de conflit.
- Le niveau de qualification des membres de l'organisation peut également représenter un frein lors de la mise en œuvre du processus démocratique de gestion. En effet, participer aux prises de décisions d'une association nécessite certaines capacités, tant intellectuelles que sociales (prise de parole en public, expression de ses arguments, gestion des conflits lors des réunions, etc.). Or, le niveau de qualification de certaines catégories de parties prenantes peut être fort variable et poser problème, dans certains cas, vis-à-vis du modèle démocratique de gestion ; c'est particulièrement vrai pour certains travailleurs ou administrateurs bénévoles. L'exemple des entreprises d'insertion illustre utilement notre propos : dans ces entreprises, le profil des travailleurs représente souvent un obstacle lors de la mise en œuvre de la démocratie interne car ces derniers n'ont généralement pas acquis les compétences nécessaires pour comprendre le fonctionnement de ce processus complexe et pour se sentir capable de prendre position lors des

débats décisifs. De même, certains bénévoles acceptent « par sympathie » de faire partie d'un conseil d'administration dans une association dont ils apprécient le projet, mais se sentent peu armés pour se positionner lors des décisions. (À l'inverse, dans certains secteurs d'économie sociale, comme le commerce équitable et la finance alternative, on rencontre des membres plus qualifiés dans les organes de décision - généralement des universitaires en sciences de gestion ou dans d'autres disciplines - ce qui facilite l'opérationnalisation de la démocratie interne, même si cela n'est pas suffisant pour en garantir le succès).

- La difficulté du directeur et/ou du conseil d'administration à faire reconnaître sa légitimité par les membres de l'organisation peut également constituer un frein au fonctionnement efficace de modalités de gestion participatives. Il existe des situations où les membres d'une association n'ont pas confiance en leur CA ou en leur directeur et où cela a des répercussions sur le bon fonctionnement des processus de prise de décision. En effet, certains membres ne se sentent pas entièrement libres quant à leurs choix lors des décisions importantes. Différentes tensions peuvent exister de manière informelle et cela affaiblit le principe de démocratie interne. La taille de l'organisation constitue, dans ce cas, un facteur essentiel pour la réussite du modèle participatif de gestion puisque, plus l'organisation est petite, plus les membres sont proches les uns des autres et se connaissent de manière interpersonnelle.

Enfin, la conception « idéale » du processus démocratique de gestion, selon laquelle toutes les parties prenantes et tous les individus possèdent la même influence sur les décisions prises au sein des organisations d'économie sociale, doit être nuancée. En effet, les organes de décision des organisations de ce secteur ne sont pas « vierges » de toute relation de pouvoir, même si le principe démocratique « un individu – une voix » est d'application. Comme dans tout groupe social, un individu peut parvenir à influencer les autres parce qu'il possède certains atouts (compétences, responsabilités, temps passé dans l'organisation, prestance, charisme, etc.). Par exemple, le fondateur peut acquérir un poids important dans les décisions en insistant sur ses efforts lors de la création et de la mise en œuvre de « son » projet, mais aussi sur l'importance de son réseau dans le soutien à l'organisation. Mais le fondateur n'est pas le seul à pouvoir peser plus lourd dans les décisions que ce que prévoit la règle formelle; cela peut également être le cas, en fonction des situations, du président du CA, du directeur de l'organisation ou des responsables de projets essentiels pour l'organisation. Dans certains cas, on observe que la « professionnalisation » ou la « technocratisation » des outils de gestion renforcent le pouvoir des gestionnaires de l'organisation (comptables, responsables marketing et financier, etc.).

### ► **La GRH comme moyen d'opérationnaliser le processus démocratique de gestion**

De manière générale, au regard des limites décrites ci-dessus, la mise en œuvre du modèle démocratique de gestion dans les organisations d'économie sociale ne peut fonctionner que si certaines conditions sont respectées. Or, comme l'illustre l'Encadré 20, pour mettre en place ces conditions de réussite, les organisations d'économie sociale peuvent utiliser plusieurs outils de

gestion des ressources humaines (qui concernent plus directement les travailleurs de l'organisation mais qui peuvent également être plus largement utilisés vis-à-vis des autres parties prenantes impliquées dans les organes de décisions). En d'autres mots, la GRH offre aux associations les moyens de concrétiser et de renforcer leurs spécificités fondamentales.

**ENCADRÉ 20**  
**Outils de GRH permettant d'opérationnaliser**  
**le processus démocratique de gestion**

<b>CONDITIONS DE RÉUSSITE</b>	<b>OUTILS DE GRH</b>
Les membres s'impliquent activement dans les processus de décision parce que cela répond à leurs attentes et à leurs valeurs.	Gestion de la motivation et de l'implication des membres envers la mission sociale et le projet de l'organisation, mais aussi envers le processus démocratique de décision.
Les membres possèdent les compétences intellectuelles et sociales nécessaires pour participer activement aux prises de décision.	Politique interne de formation et d'information des membres sur la mission sociale et le projet de l'organisation, mais aussi sur le processus démocratique de décision
L'organisation dispose des ressources nécessaires pour l'opérationnalisation du processus démocratique de gestion : organes de décision adaptés, mise à disposition des membres pour participer aux réunions, véritable dialogue, etc.	Clarification de l'organigramme et répartition des tâches afin de permettre aux parties prenantes de prendre des décisions en ayant une vue d'ensemble sur le fonctionnement de l'organisation
Le système de décision est « effectivement » démocratique : il permet à tous les membres de participer (in)directement aux décisions qui les concernent, sans aucune pression et selon une règle clairement définie (généralement « un individu – une voix »).	La définition des modalités de prises de décision renvoie à la gouvernance mais elle peut être comprise dans une conception large de la GRH.
Les décisions doivent être suivies et évaluées pour être effectives.	Les méthodes d'évaluation du personnel basées sur la réalisation des objectifs fixés peuvent être étendues et adaptées aux autres membres de l'organisation visés par les décisions à mettre en œuvre.

### **2.4.3. Gestion des ressources humaines bénévoles<sup>77</sup>**

Le bénévolat représente une des spécificités de l'économie sociale, puisque les organisations des autres secteurs n'ont pas la capacité de mobiliser cette main-d'œuvre particulière, qui joue un rôle à la fois économique et social essentiel dans ce secteur<sup>78</sup>. Après la présentation de quelques statistiques récentes sur le bénévolat en Belgique, cette section analysera en quoi les bénévoles impliqués dans les organisations d'économie sociale représentent des ressources humaines particulières, qui posent donc des questions de GRH spécifiques.

#### **► Le bénévolat, spécificité fondamentale de l'économie sociale**

Contrairement aux entreprises privées lucratives, les organisations d'économie sociale ont la capacité de mobiliser une force de travail particulière : les bénévoles. Ces personnes aux profils divers mettent, sans aucune rétribution monétaire en retour, leurs compétences, leur temps et leur enthousiasme au service d'une association.

Le bénévolat, par les rôles sociaux et économiques qu'il joue au sein des associations, constitue pour ces dernières une véritable richesse. Si ses impacts sociétaux sont souvent mis en évidence (en termes d'utilité sociale, de reconnaissance ou de cohésion sociale), ses dimensions économiques sont plus rarement étudiées. Sans détailler l'ensemble des rôles sociaux et économiques du bénévolat, l'encadré ci-dessous décrit les principaux d'entre eux<sup>79</sup>.

---

<sup>77</sup> Dans la littérature scientifique comme dans le langage courant, deux concepts sont utilisés de manière plus ou moins équivalente : celui de « bénévole » et celui de « volontaire ». Si certaines différences sont observées en fonction de la nationalité des auteurs et de leur langue maternelle, elles ne sont pas fondamentales pour comprendre les propos repris dans cette section. Nous faisons donc le choix de parler des « bénévoles » dans ce cahier, sans pour autant remettre en question la pertinence du terme de « volontaires », qui est par ailleurs valorisé dans le cadre de la nouvelle loi sur le volontariat (Loi du 3 Juillet 2005 relative aux droits des volontaires, publiée au Moniteur Belge le 29 août 2005 et d'application depuis le 1<sup>er</sup> février 2006).

<sup>78</sup> Les organisations visées dans cette section sont plus spécifiquement les associations car ce sont celles qui mobilisent le plus de bénévoles au sein de l'économie sociale, les coopératives et les sociétés à finalité sociale connaissant un faible taux de bénévolat dans leurs structures et les mutualités ayant été exclues dès le départ de ce cahier.

<sup>79</sup> Pour une analyse approfondie de cette question : Mertens, 2004.

## **ENCADRÉ 21**

### **Principaux rôles sociaux et économiques du bénévolat dans les associations**

#### **Rôles sociaux :**

- Véritable « moteur » de l'action collective (développement de capital social, diversification des réseaux relationnels, etc.).
- Renforcement de la dynamique associative (échanges d'idées et les débats auxquelles ces personnes participent).
- Développement du capital social et du bien-être des bénévoles...

#### **Rôles économiques :**

- Renforcement du « signal de confiance » émis vers les différentes parties prenantes de l'association (contrôle externe des bénévoles sur la réalisation de la mission, sur l'utilisation des ressources, etc.).
- Ressource économique vitale (force de travail « gratuite »).
- Source de créativité et d'innovation (sociale ou technologique) qui permet aux associations de mieux répondre aux besoins de la population.

Si ces différents rôles sociaux et économiques du bénévolat sont généralement reconnus par les acteurs de l'économie sociale eux-mêmes, d'une manière plus large, au niveau de la société, le travail bénévole est parfois perçu de manière négative : le bénévole serait un « voleur d'emploi ». En réalité, cette vision est simpliste et erronée.

D'une part, elle ne tient pas compte du type d'emploi occupé ou du secteur d'activité. S'il est vrai que la présence de bénévoles peut permettre à certaines organisations non marchandes d'éviter l'engagement de personnel supplémentaire (pensons par exemple aux accueillantes bénévoles dans les hôpitaux ou les services de santé mentale), il existe également de nombreux cas dans lesquels la disparition du bénévole n'entraînerait pas l'engagement d'un salarié pour le remplacer ; le poste disparaîtrait tout simplement (par exemple, l'absence ou le départ de plusieurs bénévoles au sein d'une association sera compensée par l'abandon de certaines activités ou de certains projets dans le cas où l'association n'a pas les moyens d'engager du personnel salarié).

D'autre part, la forte croissance du nombre d'organisations d'économie sociale ainsi que le développement de « vieilles » associations ont permis de créer de nombreux emplois salariés, notamment pour des personnes exclues du marché du travail pour des raisons diverses (handicap physique/mental, manque de compétences, chômage de longue durée, etc.), ce qui, dans le contexte économique actuel, relève de l'exploit. Or, ce gisement d'emplois que représente l'économie sociale ne pourrait exister sans l'implication de milliers de bénévoles qui imaginent et créent de nouveaux projets pour répondre aux besoins de la population (ou d'une partie de celle-ci, particulièrement fragilisée) face à un certain recul de l'État Providence.

### ► Le bénévolat en Belgique

Le bénévolat représente, dans notre pays, une force de travail importante, tant en nombre de travailleurs qu'en nombre d'heures prestées. Ainsi l'Institut pour un Développement Durable (IDD)<sup>80</sup> recensait-il en Belgique, en 2004, plus de 1.500.000 bénévoles, pour environ 200.000 équivalents temps pleins.

Cependant, ces chiffres doivent être interprétés avec prudence, car établir des statistiques sur le travail bénévole est une tâche délicate. Il est nécessaire de croiser plusieurs sources de données pour parvenir à calculer le nombre de travailleurs et d'heures prestées. En effet, le bénévolat est pratiqué, le plus souvent, de manière informelle, sans aucun contrat de travail formalisé ni document administratif ou comptable qui permettrait de relever son existence ; de plus, il est souvent pratiqué de manière irrégulière, voire ponctuelle dans certains cas.

Le Centre d'Économie Sociale<sup>81</sup> a participé à l'élaboration du premier compte satellite des associations. Si cette étude permet de mesurer quantitativement, à l'aide de divers indicateurs complexes, le bénévolat presté en Belgique, elle rencontre cependant une limite importante. En effet, son champ d'étude ne comprend pas l'ensemble des organisations d'économie sociale, mais uniquement les ISBL (Instituts Sans But Lucratif) qui ont un minimum d'emploi salarié dans leur personnel (les établissements scolaires sont également exclus de l'analyse)<sup>82</sup>. Selon cette étude<sup>83</sup>, en 2000, plus d'un million de Belges (plus d'un Belge sur dix) ont eu une activité de bénévole. Au total, le volume de travail en heures prestées représente 76.000 équivalents temps pleins.

---

<sup>80</sup> Institut de Développement Durable, 2004.

<sup>81</sup> Mertens et Lefèbvre, 2004.

<sup>82</sup> Pour des précisions méthodologiques sur cette enquête, lire : Mertens et Lefèbvre, 2004.

<sup>83</sup> Institut des Comptes Nationaux, 2004.

Le recouplement de ces chiffres avec ceux de l'IDD cités ci-dessus permet de déduire que le bénévolat « hors compte satellite » représente, en Belgique, environ 500.000 personnes pour quelques 120.000 équivalents temps pleins.

Dans le compte satellite de 2001, les auteurs soulignent que « *le travail bénévole dans les ISBL se répartit de façon inégale entre les branches d'activité. Tant en nombre de bénévoles qu'en volume de travail presté, la branche « culture, sports et loisirs » se taille la part du lion. Elle est suivie de loin par la branche « autres activités », qui rassemble de nombreuses organisations non gouvernementales. L'action sociale mobilise environ un septième des bénévoles* »<sup>84</sup>. Les données complètes sont reprises dans l'encadré ci-dessous.

**ENCADRÉ 22**  
**Répartition du travail bénévoles dans les ISBL**  
**(Belgique, 2001)**

<b>BRANCHES D'ACTIVITÉS</b>	<b>NBRE BÉNÉVOLES</b>	<b>ETP BÉNÉVOLES</b>
Culture, sports et loisirs	51.8 %	69.7 %
Autres activités des associations	29.8 %	16.1 %
Action sociale	15.1 %	11.6 %
Éducation et recherche	0.9 %	0.5 %
Défense des droits, intérêts et convictions	1.3 %	0.6 %
Santé	1.0 %	1.5 %
Total des ISBL	100 %	100 %
<b>Total des bénévoles</b>	<b>1.166.147</b>	<b>76.259 %</b>

Source : Mertens et Lefèbvre, 2004, p 8.

<sup>84</sup> Mertens et Lefèbvre, 2004, p. 5.

La même étude mesure le nombre d'heures prestées par bénévole en fonction du secteur d'activité dans lequel celui-ci travaille : « *la durée moyenne du travail presté par les bénévoles avoisine 7 % d'un équivalent temps plein, soit moins de 3 heures par semaine. Elle est plus élevée dans la branche de la santé et dans celle de la culture, des sports et des loisirs (à peu près 4 heures par semaine)* »<sup>85</sup>. Ces chiffres doivent être nuancés par ceux de l'IDD<sup>86</sup> qui démontrent, d'une manière plus globale, qu'au sein de la population belge, la prestation **moyenne** de bénévolat est relativement faible, soit 40 heures par an et par habitant.

De plus, le nombre de bénévoles actifs (soit, en moyenne, 72 bénévoles par ISBL, qui prestent un nombre d'heures correspondant à 5 équivalents temps plein<sup>87</sup>) est lui aussi très variable ; certaines grosses organisations, comme les ONG ou les mouvements de jeunesse, mobilisent parfois plusieurs milliers de bénévoles, alors que d'autres petites associations en comptent seulement une dizaine. Ainsi, près de 65 % des associations mobilisent moins de 20 bénévoles chacune, alors que seulement 10 % d'entre elles en mobilisent plus d'une centaine<sup>88</sup>.

### ► **Les bénévoles, ressources humaines particulières**

Si le bénévolat se révèle une ressource essentielle en économie sociale, tant sur le plan social qu'économique, il engendre néanmoins certaines difficultés dans la gestion quotidienne des organisations de ce secteur, car le « management des bénévoles » doit non seulement s'adapter à leurs particularités en termes de relations de travail mais aussi prendre en compte la diversité de leurs profils socio-démographiques et professionnels.

D'un côté, les bénévoles constituent un type particulier de ressources humaines par rapport à celles rencontrées dans les entreprises privées classiques parce que la relation de travail qui les lie à l'organisation ne répond pas aux mêmes principes fondamentaux :

- aucun contrat de travail ne détermine les droits et les devoirs des deux parties<sup>89</sup> ;
- aucune rémunération n'est offerte au bénévole en échange de ses prestations ;
- aucun profil de fonction détaillé n'est réalisé pour les bénévoles ;
- aucune règle de subordination n'est clairement définie...

<sup>85</sup> Mertens et Lefèbvre, 2004, p. 6.

<sup>86</sup> Institut de Développement Durable, 2004.

<sup>87</sup> Mertens et Lefèbvre, 2004, p. 6.

<sup>88</sup> *RH Tribune*, 2000, p. 9.

<sup>89</sup> Cette absence de contrat est parfois sanctionnée par les tribunaux quand il s'agit d'un salariat « déguisé » visant à éviter certaines taxes. Il arrive donc que la situation d'un bénévole soit requalifiée en termes de salariat et que l'association soit dès lors astreinte au droit du travail.



Ces propos doivent malgré tout être nuancés en raison de la nouvelle loi sur le volontariat<sup>90</sup> qui exige, à partir du 1<sup>er</sup> février 2006, une certaine formalisation de la relation entre le bénévole et l'organisation, notamment par le biais d'une note rédigée par celle-ci et qui doit comprendre des informations sur sa finalité sociale, son statut juridique, les conditions d'assurance liée à la responsabilité civile du bénévole, les indemnités éventuellement octroyées au bénévole ainsi que sur le respect du secret professionnel dans le cadre de l'exercice de l'activité bénévole dans certaines organisations. Cependant, malgré ce nouveau cadre législatif, la nature même de la « relation de travail » entre le bénévole et son employeur reste particulière et soulève donc des questions spécifiques de GRH (qui seront développées dans la sous-section suivante).

D'un autre côté, il existe, au sein des ressources humaines bénévoles, une importante diversité en termes de profils sociodémographiques et professionnels. Sans être exhaustives, les données suivantes permettent en partie d'illustrer cette diversité<sup>91</sup> :

#### ► **Caractéristiques sociodémographiques du bénévolat**

Selon une étude française réalisée à la fin des années 1990<sup>92</sup>, les trois principales caractéristiques sociodémographiques représentant les plus grands pourcentages au sein de la population des bénévoles sont : l'âge situé entre 35 et 44 ans ou entre 45 et 54 ans ; l'activité professionnelle à temps plein ou partiel ; et la formation supérieure ou secondaire. En Belgique, on observe que la tranche d'âge 35-44 ans représente environ un tiers des bénévoles, que le bénévolat est avant tout développé dans la classe moyenne et que la majorité des bénévoles sont des femmes (sauf dans les associations professionnelles et sportives)<sup>93</sup>.

#### ► **Motivations des bénévoles**

Les raisons qui poussent certaines personnes à s'investir bénévolement dans une association renvoient à des facteurs culturels, psychologiques et sociaux complexes. D'après une étude réalisée aux États-Unis<sup>94</sup>, les principales raisons évoquées par les bénévoles pour expliquer leur engagement sont généralement liées à ce que l'on appelle le « don de soi » (réaliser quelque chose d'utile pour sa famille, ses amis ou la collectivité) mais aussi à l'épanouissement personnel, à

---

<sup>90</sup> Loi du 3 Juillet 2005 relative aux droits des volontaires, publiée au Moniteur Belge le 29 août 2005 et d'application depuis le 1<sup>er</sup> février 2006. Pour plus de détails sur cette nouvelle loi, lire Boeraeve et Verdonck, 2005, et consulter [www.yaqua.org](http://www.yaqua.org) (Projet de la Plate-forme francophone pour le volontariat en collaboration avec la Fondation Roi Baudouin) et [www.ejustice.just.fgov.be/cgi/welcome.pl](http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi/welcome.pl) (Moniteur Belge).

<sup>91</sup> Pour plus de données sur le bénévolat en Europe et dans le monde, lire Archambault, 1999.

<sup>92</sup> Archambault et Boulmenil, 1997, cité par Piroton, 2000, p. 44.

<sup>93</sup> *RH Tribune*, 2000, pp. 26-29.

<sup>94</sup> Kotler et Andreasen, 1991, cité par Mayaux et Revat, 1993, p. 82.

l'accomplissement de soi, à des motivations religieuses ou à la découverte d'une expérience sympathique.

Les résultats d'une étude réalisée en France<sup>95</sup> nuancent le caractère purement « altruiste » de l'engagement bénévole en mettant en évidence des motivations plus « individualistes » également rencontrées chez les bénévoles (plusieurs choix de réponses étaient possibles) :

- Dans plus de 70 % des cas, les bénévoles invoquent une raison « altruiste », dans le sens où ils sont motivés pour défendre une cause (qui les touche directement ou qui concerne toute une collectivité) ou pour se rendre utiles vis-à-vis des autres (que ces personnes soient proches ou non).
- Plus de la moitié des bénévoles envisagent leur engagement comme un moyen de rencontrer des gens, d'étendre leur capital social et leur tissu relationnel.
- Plus d'un tiers considèrent le bénévolat comme un moyen d'occuper leur temps (c'est principalement le cas des personnes retraitées ou sans emploi).

#### ► Sens du bénévolat pour les bénévoles

Si les motivations des bénévoles sont variées, le sens donné par ceux-ci à leur action évolue également avec le temps et peut être différent en fonction des individus : « *l'engagement volontaire peut suppléer à un manque de sens de l'activité professionnelle, ressentie de plus en plus comme peu propice à l'épanouissement personnel. Inversement, la défense d'une cause et le libre choix contribuent à faire de l'engagement volontaire un moyen, d'ailleurs en croissance, de la gestion de soi* »<sup>96</sup>.

Le sens donné au bénévolat peut également varier en fonction du parcours personnel du bénévole : alors que, pour un cadre actif dans une entreprise du secteur privé classique, le bénévolat représente une opportunité de donner du sens à son existence au-delà d'une hyper-marchandisation des relations de travail, il peut jouer un rôle instrumental pour un jeune diplômé à la recherche d'une première expérience professionnelle ou encore permettre à une personne retraitée de réorienter sa vie après sa carrière professionnelle « classique ». La « GRH » des bénévoles ne peut donc négliger la possibilité que les travailleurs de cette catégorie particulière poursuivent également des intérêts personnels (que ces travailleurs cherchent à développer leurs compétences professionnelles, leur réseau relationnel, etc.).

---

<sup>95</sup> Fernand-Bechman, 1992, p. 75 ; cité par Pirotton, 2000, p. 44.

<sup>96</sup> Pirotton, 2000, p. 45.

### ► La « GRH » des bénévoles

Parce que les bénévoles représentent une catégorie essentielle et particulière de ressources humaines au sein des associations, leur gestion pose des problèmes à la fois vitaux et spécifiques. D'une part, certaines étapes de la GRH sont particulièrement délicates quand elles s'appliquent aux bénévoles. En effet, du recrutement au licenciement en passant par la formation, l'évaluation et la gestion des horaires, les outils de GRH doivent tenir compte des spécificités du bénévolat, sans quoi ils sont voués à l'échec et risquent même de mettre en péril le bon fonctionnement de l'association. D'autre part, la présence de travailleurs bénévoles aux côtés de « permanents » salariés peut être une source de tensions et de conflits que les politiques de GRH doivent être en mesure de prévenir ou de résoudre (voir section 2.4.4.).

Par conséquent, on constate que la « GRH » des bénévoles représente souvent un défi majeur dans la gestion des organisations d'économie sociale, défi face auquel les dirigeants possèdent peu d'outils efficaces et adaptés à leurs réalités. Sans proposer ici des « recettes » pour mieux gérer les ressources humaines bénévoles, les paragraphes suivants ont pour objectif de montrer que, si les étapes « classiques » de la GRH (recrutement, description de fonction, formation, évaluation, motivation, etc.) sont essentiellement les mêmes que celles appliquées aux travailleurs salariés, cette catégorie particulière de ressources humaines pose néanmoins certaines questions spécifiques de GRH.

Selon un manuel anglo-saxon spécialisé sur la question, les principaux défis en matière de « GRH » des bénévoles sont liés aux actions suivantes : « *use, attracting, managing, training, evaluation, recognition, general assembly* »<sup>97</sup>. En s'inspirant de cette approche, les enjeux de la gestion des bénévoles sont structurés, dans les pages suivantes, autour de sept questions-clés<sup>98</sup> (synthétisées dans l'Encadré 23 et développées ci-dessous).

---

<sup>97</sup> Pyne, 1997.

<sup>98</sup> Les éléments apportés pour chacune de ces sept questions-clés sont « généraux », mais ils devraient être nuancés en fonction de nombreuses variables liées aux associations (taille, secteur d'activité, etc.), aux bénévoles impliqués (caractéristiques socio-démographiques, motivations, etc.) ainsi qu'aux modalités d'exercice du bénévolat (tâches, durée, taux bénévoles-salariés, etc.).

### **ENCADRÉ 23**

#### **Questions-clés de la gestion des bénévoles**

1. Quelles sont les tâches et les fonctions assumées par les bénévoles ?
2. Comment attirer, recruter et sélectionner les bénévoles ?
3. Comment gérer au quotidien le travail des bénévoles au niveau de la répartition des tâches, de la planification des horaires, etc. ?
4. Quelles sont les formations nécessaires pour que les bénévoles puissent réaliser leur travail le plus efficacement possible ?
5. Comment évaluer le travail fourni par les bénévoles en l'absence de contrat de travail et de rémunération ?
6. Quels sont les outils à développer pour assurer la motivation et l'implication des bénévoles dans le projet de l'association ?
7. Comment gérer les bénévoles membres du conseil d'administration ?

#### **1) Quelles sont les tâches et les fonctions assumées par les bénévoles ?**

Il existe une très grande diversité au niveau des tâches et des fonctions assumées par les bénévoles. Si une de leurs fonctions essentielles est celle de « membres du conseil d'administration » (cette modalité de gouvernance est d'ailleurs spécifique à ce secteur), les bénévoles sont également actifs au niveau de la production des biens et des services des associations (qu'il s'agisse de transporter des personnes âgées, dans le cas d'un service d'aide à domicile, ou d'enseigner les mathématiques dans une école de devoirs) ou au niveau de la gestion même de l'organisation (assurer la comptabilité, donner des conseils juridiques ou encore donner des formations au personnel). Lors de la définition de politiques ou d'outils de GRH, il convient de prendre en compte les différents rôles assumés par les bénévoles.

#### **2) Comment attirer, recruter et sélectionner des bénévoles ?**

Une étape cruciale de la gestion des bénévoles est leur recrutement et leur sélection. Les raisons, les méthodes et les difficultés de cette étape de GRH sont spécifiques par rapport au cas des salariés.

Tout d'abord, les raisons d'embaucher des bénévoles peuvent être de deux ordres : soit l'association manque de main-d'œuvre pour réaliser sa mission, mais elle n'a pas les moyens de rémunérer des travailleurs supplémentaires (on parle alors de « bénévolat supplétif ») ; soit ce sont les spécificités du bénévolat que l'association recherche, telles que le signal de confiance qu'il garantit vis-à-vis des parties prenantes ou la motivation très forte pour la mission de la part des bénévoles (ce bénévolat est « idéologique », dans le sens où il renvoie aux valeurs fondamentales de l'économie sociale).

Les méthodes de recrutement des bénévoles sont généralement informelles : le principal canal est le « bouche-à-oreille », qui pousse des personnes à se proposer spontanément comme bénévole auprès d'une association. D'autres modalités sont également courantes : les sites Internet de grosses associations connues du public ou ceux de plates-formes associatives plus larges, la presse locale...

Enfin, certaines difficultés sont liées à la sélection parmi les candidats bénévoles. Deux situations diamétralement opposées permettent d'illustrer ces difficultés. D'une part, si le nombre de bénévoles est important en Belgique, cela ne doit pas occulter le fait que certaines organisations d'économie sociale sont confrontées à un manque de main-d'œuvre bénévole, et cela malgré les différents canaux de recrutement possibles et la bonne volonté des citoyens prêts à exercer une activité non rémunérée. Dans ce cas, la sélection ne peut pas intégrer des critères trop stricts et doit se limiter à éviter des personnes qui risqueraient de perturber le bon fonctionnement de l'organisation, que ce soit en raison d'un manque de qualification, d'un manque de motivation ou d'une incompréhension de la mission sociale. A l'opposé, une association qui se trouve face à un nombre important de candidats pour exercer des activités bénévoles doit parvenir, par différents outils de sélection, à identifier les personnes qui seront les plus motivées par la mission tout en ayant un certain niveau de compétences pour aider l'association à réaliser ses projets. De plus, il est essentiel de tenir compte d'autres facteurs liés au contexte organisationnel au moment de la sélection, et notamment de la complémentarité entre les bénévoles et les salariés mais aussi de l'adéquation entre les besoins de l'organisation et les attentes personnelles et/ou les disponibilités des bénévoles.

### **3) Comment gérer au quotidien le travail des bénévoles au niveau de la répartition des tâches, de la planification des horaires, etc. ?**

En l'absence de contrat formel liant le travailleur bénévole à l'association, le nœud de la GRH est la planification et la répartition des tâches au quotidien, non seulement entre les travailleurs bénévoles mais aussi entre les bénévoles et les salariés.

Le bénévole n'étant pas lié par un contrat de travail, il a le droit et la possibilité, à tout moment, de modifier les paramètres de son engagement, que ce soit en termes de durée (entre son arrivée et son départ définitif), d'intensité (nombre d'heures prestées par semaine ou par mois) ou de disponibilité (en fonction des moments où il est prêt à travailler pour l'association). Si certains se basent sur ces éléments pour critiquer la « volatilité » des bénévoles, la réalité démontre que, malgré l'application du droit du travail, les travailleurs salariés ne sont pas forcément plus stables que les bénévoles. En effet, quel que soit le secteur d'activité, à finalité sociale ou non, les délais de préavis sont relativement courts en cas de démission des salariés, et posent donc également des problèmes de stabilité de l'équipe.

Certains bénévoles ont conscience des difficultés que leur engagement peut poser dans la gestion quotidienne de l'association (principalement en raison de la liberté qu'ils ont de modifier leurs horaires, de refuser certaines tâches qui ne leur plaisent pas, etc.) et essayent donc d'adapter leur travail en fonction des besoins de l'organisation (en suivant des horaires « réguliers » planifiés sur une certaine durée, en définissant avec précision dès le départ les fonctions qu'ils acceptent d'assumer, etc.).

Cependant, d'autres bénévoles n'ont pas conscience de ces difficultés, et l'organisation gagnerait certainement à les sensibiliser, dès leur arrivée, aux aspects organisationnels particuliers rendus nécessaires par leur présence (comme par exemple, les prestations de certains employés après une journée ou le week-end afin de rencontrer les bénévoles qui ne sont disponibles qu'à ces moments là). Cette étape permettrait notamment aux dirigeants associatifs de définir et de justifier leurs décisions en matière de planification et de répartition des tâches au quotidien. En effet, afin de garantir le bon fonctionnement d'une association, un dirigeant peut être amené à ne pas confier certaines responsabilités ou certaines tâches à des travailleurs bénévoles. Par exemple, dans une coopérative de distribution de produits biologiques, il peut être délicat (voire catastrophique) d'attribuer les tâches logistiques à des bénévoles, car le départ ou l'absence imprévu d'un ou de plusieurs d'entre eux empêcherait le transport « en temps et en heure » des marchandises vers les magasins et provoquerait donc des pertes importantes pour l'association (diminution des ventes, dépassement de la quantité des stocks possibles, péremption des denrées alimentaires, etc.).

Face à cette situation difficile, une autre solution serait de « contractualiser » la relation entre l'association et le travailleur bénévole, en précisant les horaires de ce dernier, ses tâches et ses engagements dans un document formel (chartre, contrat, etc.). Certaines associations utilisent déjà cet outil de gestion pour optimiser l'utilisation des ressources bénévoles, mais aussi pour conscientiser ces personnes des responsabilités qu'elles ont envers l'organisation (voir section 2.). Dans le cadre de la nouvelle loi sur le volontariat, l'obligation de rédiger une note à l'arrivée de tout bénévole dans l'organisation pourrait peut-être constituer un des outils permettant de mettre

en place une certaine « contractualisation » du travail bénévole, mais cette loi n'étant d'application que depuis peu, nous ne disposons pas encore du recul qui nous permettrait d'illustrer ce propos par des études de cas.

#### **4) Quelles sont les formations nécessaires pour que les bénévoles puissent réaliser leur travail le plus efficacement possible ?**

Pour que les bénévoles puissent aider leur association à réaliser sa mission et à mettre en œuvre ses projets, il est essentiel qu'ils comprennent ce que celle-ci attend d'eux. Non seulement ils ont besoin de tâches précisément définies (voir section 2.) mais ils doivent aussi avoir une vision claire de la mission poursuivie par l'association ; une formation « de base » sur l'association elle-même peut constituer le moyen d'y parvenir.

Pourtant, dans certains cas, cette formation de base n'est pas suffisante et se pose alors la question délicate de savoir s'il est pertinent de proposer aux bénévoles des formations plus spécifiques (continues ou ponctuelles, volontaires ou obligatoires, internes ou externes) afin de les rendre plus compétents pour la réalisation de leurs tâches. Les acteurs de l'économie sociale restent divisés sur cette question : alors que certains considèrent les formations comme un moyen efficace de renforcer la qualité dans la réalisation de leur finalité sociale, d'autres craignent que ce processus ne favorise une « professionnalisation »<sup>99</sup> excessive de la main-d'œuvre bénévole et donc l'exclusion d'une frange importante de la population, alors que cet acte citoyen devrait rester accessible à tous. L'enjeu pour le responsable de la GRH des bénévoles est donc de parvenir à un équilibre, au niveau des formations proposées, « *entre le tout ou rien* ».

Par exemple, pour les bénévoles qui assurent la fonction d'accueil d'une association d'aide aux adolescents délinquants, une séance d'information sur les principaux problèmes psychosociaux que rencontrent leurs usagers peut être utile et permettre à ces bénévoles de comprendre certains des comportements auxquels ils seront confrontés dans le cadre de leur fonction. Par contre, il serait excessif de leur donner une formation sur l'ensemble des mécanismes psychosociaux du processus de délinquance juvénile. De même, les bénévoles d'une association de protection de l'environnement doivent être capable de comprendre les causes que celle-ci défend, mais aussi de les expliquer aux personnes qu'ils tentent de convaincre dans le cadre de leur tâche de sensibilisation.

---

<sup>99</sup> La question de la professionnalisation du secteur de l'économie sociale est complexe et multidimensionnelle. Elle ne se limite pas, en effet, au phénomène de remplacement de travailleurs bénévoles par des salariés dans les organisations de ce secteur ; elle peut revêtir différentes formes. Cette question fera l'objet d'une prochaine publication de la Chaire Cera.

## 5) Comment évaluer le travail fourni par les bénévoles en l'absence de contrat de travail et de rémunération ?

Les travailleurs salariés et bénévoles ont des positions très différentes vis-à-vis de leur engagement envers l'association et cela pose certaines difficultés quant aux modalités d'évaluation mises en œuvre. D'un côté, le statut du salarié est régi par un contrat de travail qui définit de manière claire, formelle et contraignante ses tâches et ses responsabilités, mais aussi les obligations de l'organisation (notamment en termes de rémunération et de protection sociale). De l'autre côté, le statut du bénévole est souvent flou, informel et non contraignant car, comme nous l'avons déjà souligné, aucun contrat n'est signé entre lui et l'association pour fixer les termes de leur relation particulière. Cette absence de contrat rend donc délicate la fonction d'évaluation du travail réalisé par le bénévole, puisque des critères objectifs d'évaluation - tels que la réalisation de certaines tâches ou de certains objectifs préalablement fixés - sont inexistantes.

Cependant, comme pour le travail du personnel salarié, la phase d'évaluation du travail des bénévoles est cruciale pour le bon fonctionnement de l'association, à la fois pour éviter de « gaspiller » ce type de ressources humaines – dans les cas où ces dernières pourraient être mieux utilisées (dans d'autres fonctions, par exemple) – mais aussi pour s'assurer de la qualité du travail presté par les bénévoles, afin de ne pas mettre en péril l'image de l'association aux yeux des usagers et des financeurs.

« [Pour] le grand public, le bénévole représente une main-d'œuvre idéale : son implication « morale » dans l'organisation garantirait des comportements systématiquement conformes aux critères définis par cette dernière »<sup>100</sup>. Mais des recherches montrent que les contributions des bénévoles ne sont pas toujours à la hauteur des attentes de l'association ni dans l'intérêt de celle-ci. L'évaluation des performances des bénévoles, qui se base essentiellement sur des critères technico-économiques (laissant de côté les registres symboliques et politiques pourtant pertinents dans ce cas, mais trop difficiles à mesurer), amène généralement les dirigeants associatifs au constat suivant : « si la plupart [des bénévoles] leur donnent satisfaction, une partie non négligeable d'entre eux laissent à désirer, soit qu'ils ne travaillent pas suffisamment, soit que les orientations suivies s'écartent de celles définies par l'association »<sup>101</sup>.

Ainsi, la fiabilité des comportements des bénévoles constitue l'un des principaux enjeux de la GRH dans les associations. Si certains écarts entre les comportements des bénévoles et les attentes de l'association peuvent être indépendants de la volonté de ces travailleurs, d'autres reflètent, quant à eux, les logiques d'action poursuivies consciemment par les bénévoles. Or, en l'absence de

---

<sup>100</sup> Valéau, 1999, p. 84.

<sup>101</sup> Valéau, 1999, p. 85.



contrat de travail et de rémunération, l'association ne dispose d'aucun pouvoir coercitif formel sur ses bénévoles, et le seul moyen pour elle d'influencer leurs comportements dans son intérêt est de les faire adhérer entièrement au projet social de l'association.

Selon une étude française, de même que tout chef d'entreprise a un certain contrôle sur ses travailleurs, le dirigeant associatif peut faire ressentir à ses bénévoles son pouvoir sur eux dans le sens où il a le droit de les « renvoyer » ou de les « exclure » de l'association s'ils ne répondent pas à ses attentes. Cette vision du pouvoir coercitif peut sembler contradictoire par rapport à l'idéologie associative (où la démocratie participative et la liberté des acteurs sont des valeurs essentielles). Cependant, pour mener à bien un projet social et assurer le bon fonctionnement d'une organisation, il peut être nécessaire de se séparer délibérément de certains bénévoles ou tout au moins de limiter leur autonomie. On constate ainsi que les associations tendent à privilégier l'autonomie des bénévoles mais qu'elles adaptent néanmoins les positions de ces travailleurs en fonction de l'évolution des contributions de ceux-ci : *« donnée au départ en totalité, [l'autonomie] est maintenue tant que les contributions restent satisfaisantes. Ce n'est qu'en cas de problème, autrement dit d'insatisfaction et de refus de négocier, que l'association finit par se faire plus coercitive, exerçant ainsi le pouvoir que lui confère la dépendance du bénévole »*<sup>102</sup>.

Étant donné que *« l'autonomie constitue a priori le type d'encadrement le plus compatible avec la culture de l'association [...], le recours à des pratiques coercitives reste toujours délicat. [...] La gestion symbolique de ces pratiques, autrement dit le travail qu'effectue l'association sur le sens qui leur est donné, contribue à la réduction de ces risques*<sup>103</sup> ». Pour rendre les pratiques coercitives plus acceptables, les dirigeants associatifs peuvent mobiliser quatre types d'arguments :

- l'association ne peut tolérer les comportements en question ;
- la nécessité de réaliser l'objectif social engendre des choix pragmatiques ;
- l'association n'utilise ces pratiques que de manière limitée et ponctuelle.

Enfin, si la question de l'autonomie des bénévoles est délicate, des difficultés similaires surgissent quand il s'agit de trouver un équilibre entre l'autonomie des salariés (surtout des cadres) et le risque que leurs comportements s'écartent des intérêts de l'organisation, que celle-ci poursuive un but de maximisation des profits ou une finalité sociale. La détermination des associations à privilégier *a priori* une autonomie totale des salariés et des bénévoles et à n'utiliser leur pouvoir coercitif qu'en cas d'insatisfaction devrait amener les entreprises privées classiques à relativiser

<sup>102</sup> Valéau, 1999, p. 88.

<sup>103</sup> Valéau, 1999, p. 90.

les risques liés à l'autonomie de leurs travailleurs par rapport à la reconnaissance et la motivation que celle-ci peut leur apporter. En ce sens, les associations présentent une source importante d'innovation en matière de GRH.

### **6) Quels sont les outils à développer pour assurer la motivation et l'implication des bénévoles dans le projet de l'association ?**

La question de la motivation et de l'implication des bénévoles est complexe<sup>104</sup>. Elle renvoie à la fois à des facteurs sociologiques, culturels et psychologiques, qui ne peuvent pas être explicités ici en détail. Cependant, deux éléments essentiels peuvent être mis en évidence en termes d'enjeux de GRH spécifiques. En effet, pour s'assurer de la motivation et de l'implication des bénévoles au sein d'une association, il est essentiel, d'une part, d'offrir à cette main-d'œuvre particulière une reconnaissance de son engagement et de son travail au sein de l'organisation comme dans l'ensemble de la société et, d'autre part, de prendre en compte la diversité des raisons qui poussent ces individus à s'investir bénévolement dans un projet social précis. Développons quelque peu ces deux sujets fondamentaux de la gestion de la motivation des bénévoles.

De manière générale, le secteur associatif manque de reconnaissance de la part des financeurs publics, mais aussi d'une partie de la population ; ces acteurs se réfèrent à une série d'idées préconçues et d'ambiguïtés (subsidiation par les pouvoirs publics de manière permanente et excessive ; manque de professionnalisme, voire amateurisme, etc.) qui sont relayées par différents canaux (médias, groupes sociaux, etc.) alors qu'elles ne correspondent pas toujours à la réalité des associations. Ce manque de reconnaissance touche également le bénévolat en dehors du monde associatif.

Dans ce contexte particulier, la reconnaissance des bénévoles au sein même de leur association joue un rôle crucial dans la poursuite ou le renforcement de leur engagement envers celle-ci. Non seulement l'implication d'un bénévole envers un projet social n'est-elle pas définitivement acquise mais surtout, cette implication peut évoluer dans un sens qui ne convergera pas forcément avec les enjeux de l'association (voir point 5.).

Pour offrir une certaine reconnaissance à ses bénévoles et garantir leur adhésion envers le projet, le dirigeant associatif doit dès lors développer des outils d'évaluation adaptés aux caractéristiques et aux attentes particulières de ces ressources humaines, mais aussi des modalités de reconnaissance spécifiques. Par exemple, un entretien individuel avec le responsable de l'association peut être le moyen de présenter au bénévole l'évaluation de son travail, mais aussi de lui montrer, par un

---

<sup>104</sup> Voir notamment Ben-NER, 2002, et Rose-Ackerman, 1997, sur la question de la motivation des bénévoles - mais aussi des salariés - en économie sociale.

renforcement de ses responsabilités et de son autonomie dans les tâches qu'il effectue, la confiance que l'association a en lui. Un autre « outil » de reconnaissance pouvant être mis en place est l'organisation annuelle d'une « fête des bénévoles », durant laquelle les bénévoles sont mis à l'honneur et peuvent rencontrer de manière « informelle » les salariés de l'association, ce qui peut contribuer à renforcer considérablement la complicité entre ces deux catégories de travailleurs (voir section 2.4.4.).

Les outils que peuvent utiliser les dirigeants associatifs pour renforcer la motivation et l'implication de leurs bénévoles doivent être adaptés en fonction des profils de ces personnes. En effet, à plusieurs reprises, la diversité des motivations et des attentes des bénévoles a été mise en évidence dans les pages précédentes. Par conséquent, un levier de motivation « efficace » avec un certain profil de bénévoles peut se révéler tout à fait inadéquat avec des bénévoles qui n'ont pas les mêmes caractéristiques.

Par exemple, en fonction de l'âge du bénévole, les raisons à la base de l'engagement sont différentes. En « caricaturant » quelque peu les profils, on peut dire que les jeunes bénévoles sont animés par des motivations plutôt personnelles (développement de compétences et accomplissement de soi), alors que les personnes retraitées envisagent le bénévolat davantage comme un « don de soi » et comme le moyen de développer leur capital social (pour ne pas rester isolées). Les leviers de motivation à utiliser pour ces deux catégories de bénévoles sont dès lors différents : pour les premiers, il s'agit plutôt de leur permettre de se réaliser par le biais de leurs activités bénévoles alors que, pour les seconds, la possibilité d'être « utiles socialement » et de rencontrer d'autres personnes est déterminante. Et si les motivations des bénévoles sont différentes d'une personne à l'autre, les attentes en termes de reconnaissance le sont par conséquent aussi : les plus jeunes sont sensibles à la reconnaissance de leur évolution personnelle, alors que les plus âgés accordent plus d'importance à la reconnaissance de leur « utilité sociale ».

D'autres caractéristiques des bénévoles sont également susceptibles d'influencer les leviers de motivation et de reconnaissance pertinents : leur genre, leur degré de qualification, leur profession, leur origine culturelle, leur expérience dans le bénévolat, leur rôle au sein de l'association, leur projets personnels dans la vie privée, etc. Face à cette diversité des motivations, les moyens et les outils à mettre en œuvre par les associations pour renforcer l'implication de leurs bénévoles ne font l'objet d'aucune « recette » qui pourrait être proposée ici.

## 7) Comment gérer les bénévoles qui sont membres du conseil d'administration ?

Dans les organisations d'économie sociale, les membres du CA sont presque tous des bénévoles, qui ne reçoivent aucune rétribution (monétaires ou non) pour leur participation. Leurs profils sont très divers : anciens dirigeants associatifs, cadres ou chefs d'entreprises retraités, jeunes professionnels de tous secteurs, etc. Cette diversité des personnalités et des compétences au sein du groupe des administrateurs est une force, car elle permet à l'association d'être gérée et évaluée de manière complémentaire, mais elle peut également être une source de tensions, de conflits et de complexification dans les prises de décision.

En dépit de cette diversité au sein des CA, on observe parfois, au niveau des prises de décision, une certaine « hégémonie » de la part du fondateur, du président ou d'un petit groupe d'acteurs. Ainsi, une association peut être administrée pendant plusieurs années par la même personne ou le même petit groupe de personnes. Cette situation apporte, il est vrai, une stabilité dans la réalisation de la mission de l'organisation, mais elle peut également aboutir à une sorte d'immobilisme ou de conservatisme. Or, la capacité d'innovation sociale des associations et leur créativité pour répondre aux besoins de la population non satisfaits par les entreprises ou les pouvoirs publics constituent des caractéristiques majeures des associations. Il est donc essentiel que des procédures soient définies au sein de ces organisations pour éviter tout risque de « paternalisme » exacerbé et pour garantir, au sein du CA, un certain renouvellement, favorable à un processus de décision dynamique et démocratique.

Une autre difficulté observée dans les CA des associations est liée à l'interdiction légale, pour les administrateurs des ASBL, de percevoir une rémunération (même si un taux de remboursement de certains frais est actuellement autorisé). Si les administrateurs des associations acceptent généralement cette condition par choix idéologique, il n'en reste pas moins vrai que cette interdiction peut constituer un obstacle au recrutement d'un nombre suffisant d'administrateurs qualifiés et motivés pour cette fonction exigeante, et on observe aujourd'hui, dans le secteur associatif, un certain « essoufflement » dans les conseils d'administration. La « chasse » aux nouveaux candidats administrateurs est généralisée et une certaine « indemnisation » des administrateurs se présente de plus en plus souvent comme une des solutions face à cette situation.

Au regard de ces sept questions-clés liées à la gestion spécifique des bénévoles, on observe que les associations manquent souvent de ressources (financières et humaines), mais surtout d'outils adaptés dans le domaine de la GRH pour leur permettre, d'une part, de prendre conscience des défis auxquels elles sont confrontées et, d'autre part, d'y apporter des solutions pertinentes et efficaces. Ainsi, de manière générale, les bénévoles évaluent leur situation de la manière suivante :

*« Selon eux, leurs tâches ne sont pas clairement définies, leurs horaires sont flexibles et obéissent à leur seul engagement personnel (annoncé mais pas toujours tenu), leurs compétences ne sont pas vraiment recensées ni vérifiées, leur implication n'est ni officiellement encouragée ni valorisée<sup>105</sup> ».*

En d'autres mots, la gestion des bénévoles au sein des associations est peu structurée, voire « autorégulée », dans le sens où les dirigeants de ce secteur sont amenés à gérer ces ressources humaines particulières en fonction des opportunités qu'elles représentent mais sans réellement être capables de développer des outils pertinents pour les recruter, les former, les motiver et les évaluer. Dans cette situation d'autorégulation, l'autonomie dont jouissent les bénévoles peut être difficile à assumer pour certains d'entre eux ; en effet, tous n'ont pas forcément acquis, dans leur parcours personnel ou professionnel, les compétences nécessaires pour user à bon escient de cette autonomie. Une situation de trop grande autonomie peut décourager certains bénévoles et les amener à quitter l'association.

Mais bien que les ressources humaines bénévoles soient parfois gérées de manière trop informelle et insuffisamment structurée, ces travailleurs contribuent de manière essentielle à la performance économique et sociale des associations (et plus largement de la société), parce qu'ils font partie d'une dynamique sociale particulière, dans laquelle la proximité idéologique, affective et physique entre les membres de l'association possède un pouvoir organisateur et motivant. C'est ce que l'on appelle « l'action tribale »<sup>106</sup>. Les bénévoles actifs dans une association y sont impliqués idéologiquement et affectivement ; cela leur permet de fonctionner à la fois pour eux-mêmes et pour l'organisation. Mais cette forme de régulation est fragile, puisque le bénévole est libre de quitter l'association dès le moment où celle-ci ne lui permet plus de se réaliser personnellement. « C'est face à son implication éphémère que des méthodes de gestion non explicites sont tout de même mises en œuvre. Elles sont autant de marqueurs du lien social. Réunions d'équipe, temps de réflexion commune, fêtes, manifestations suscitant la générosité et la militance, composition et distribution des textes élaborés ensemble, etc.»<sup>107</sup>. Ce sont donc les spécificités des organisations d'économie sociale, et notamment leur modèle démocratique et participatif de décision mais aussi l'accent mis sur l'humain dans leurs pratiques de gestion, qui permettent à ces organisations de fonctionner malgré un manque de structuration dans la GRH de leurs bénévoles.

En conclusion, les éléments développés dans les sept questions-clés ci-dessus permettent de démontrer que la participation des bénévoles et donc leur gestion continuent à représenter – en dépit de la professionnalisation récente de ce secteur - une spécificité fondamentale de l'économie

---

<sup>105</sup> Brunstein, 1999, pp. 76-77.

<sup>106</sup> Brunstein, 1999, p. 78.

<sup>107</sup> Brunstein, 1999, p. 78.

sociale. En effet, le rôle premier des dirigeants associatifs est « *l'animation d'un projet collectif* » qui rassemble des personnes salariées et/ou bénévoles<sup>108</sup> dont la coordination n'est pas sans poser certaines difficultés.

#### **2.4.4. La gestion de la relation entre bénévoles et salariés**

Une question fondamentale de la « GRH » des bénévoles est de parvenir à leur intégration harmonieuse et efficace avec les travailleurs salariés de l'organisation, en tenant compte des attentes, des représentations, des compétences et des rôles de chacun. Cette question renvoie d'ailleurs à la gestion de la diversité dans les organisations d'économie sociale évoquée dans la section 2.4.

Après avoir décrit les difficultés spécifiques à la gestion d'une équipe qui comprend à la fois des travailleurs salariés et des bénévoles, l'influence de certains facteurs internes et externes aux associations sur la qualité de la relation entre ces deux catégories d'acteurs sera étudiée. Enfin, cette section montrera que certains outils de GRH sont particulièrement efficaces et pertinents pour « gérer » cette relation entre bénévole et salariés.

##### **► La relation entre bénévoles et salariés**

La coexistence de travailleurs bénévoles et salariés au sein d'une même association présente un risque de tensions et de conflits parce que ces deux groupes entretiennent des stéréotypes réciproques. De manière générale, les bénévoles voient les salariés comme des techniciens qui exercent leur métier en échange d'un salaire mais sans réellement s'investir pour la mission sociale de l'association, alors que les salariés considèrent les bénévoles comme de « bonnes âmes », très motivées mais parfois incompétentes pour les tâches qu'elles sont amenées à réaliser. Une autre idée reçue est que les salariés représentent une force de travail fiable, en raison de leur stabilité (basée sur un contrat de travail qui définit la durée de l'engagement), alors que les bénévoles sont considérés comme « volatiles ».

Ces stéréotypes peuvent sembler caricaturaux. Ils le sont cependant moins qu'ils n'y paraissent. Ainsi, un exercice réalisé lors d'une table-ronde organisée dans le cadre du colloque « Volontariat : un engagement réfléchi et solidaire », le 6 décembre 2005 à Liège, a permis de mettre en évidence leur réalité. Lors de cet exercice, la trentaine de participants a été divisée en deux groupes : le premier devait définir une dizaine de mots-clés associés aux bénévoles, tandis

---

<sup>108</sup> Sadoul, 2003.

que le second groupe faisait de même pour les salariés. Cette technique avait pour but de faire émerger les représentations que les participants avaient concernant ces deux catégories de personnel (dont ils font eux-mêmes partie)<sup>109</sup> : les salariés ont été définis par rapport à leurs compétences et à leur contrat de travail (et donc leur salaire), mais aussi et surtout par les contraintes qui pèsent sur eux, alors que les bénévoles ont été décrits avant tout par leur engagement (voire leur militantisme), par les valeurs qu'ils mettent en pratique lors de la réalisation de leurs tâches et par leur disponibilité (qui peut être interrompue à tout moment).

### ► Construction des représentations réciproques bénévoles - salariés

Pour comprendre la manière dont les représentations réciproques bénévoles-salariés se construisent, il convient tout d'abord de prendre en compte le fait que « *ces représentations sont le fait d'acteurs situés dans des cadres organisationnels variés* »<sup>110</sup> qu'il s'agit d'identifier. En d'autres mots, certains éléments du contexte dans lequel travaillent les bénévoles et les salariés d'une association sont susceptibles d'engendrer ou de renforcer de tels stéréotypes. Au nombre de ces éléments, on peut citer la distance physique entre ces deux groupes lors de l'exercice de leurs fonctions et la flexibilité des horaires – deux éléments qui limitent les possibilités de travailler ensemble ainsi que les créneaux horaires disponibles pour l'organisation de réunions réunissant les deux types de personnel. Ainsi, les bénévoles d'une association de protection de l'environnement qui assurent la fonction de mobilisation de la population par leur présence dans les rues et les écoles ne rencontrent quasiment jamais les salariés responsables de la gestion administrative et financière quotidienne. De même, des bénévoles dans une association qui ont par ailleurs une activité professionnelle à temps plein n'ont pas la possibilité de participer aux réunions d'équipe fixées en pleine journée et ne peuvent donc rencontrer les salariés de l'association dans laquelle ils se sont engagés.

Un autre facteur essentiel à la compréhension de la genèse de certains stéréotypes réside dans le fait que les bénévoles et les salariés ont chacun des attentes et des objectifs spécifiques. Ainsi, « *ces acteurs ont des stratégies qu'il convient d'apprécier selon les structures, les contextes, les buts, les moyens relevant* »<sup>111</sup>. En d'autres termes, en fonction de leur position et de leur rôle dans l'organisation, les membres du personnel, qu'ils soient salariés ou bénévoles, ont des objectifs différents et mettent dès lors en œuvre des stratégies et des moyens particuliers pour les atteindre ; ces stratégies et moyens peuvent, à première vue, être considérés comme contradictoires et engendrer la construction de stéréotypes réciproques. Ainsi, dans une association de parrainage

---

<sup>109</sup> Pour obtenir des résultats plus pertinents et mettre en évidence les représentations « réciproques » entre les deux catégories de travailleurs, il aurait fallu « faire parler » les participants qui étaient bénévoles sur les salariés et inversement, mais la composition du groupe ne le permettait pas (les trois quarts des participants étaient des salariés).

<sup>110</sup> Pirotton, 1999.

<sup>111</sup> Pirotton, 1999.

d'enfants du Tiers Monde, le comptable (membre salarié) a pour objectif une gestion financière saine et structurée du projet. Il met dès lors en œuvre différents moyens techniques pour y parvenir (informatisation des comptes, relevé régulier des dépenses et des recettes, évaluation rigoureuse des dons et des cotisations, etc.) ; ces moyens peuvent être jugés par certains bénévoles comme trop « bureaucratiques » pour une association qu'ils envisagent avant tout comme une « grande famille ».

Enfin, il est important de souligner que le développement d'images stéréotypées et de représentations entre différents groupes d'acteurs n'est pas un problème spécifique à la « mixité » des équipes dans les associations ; il s'agit d'un fait social complexe, qui nécessite d'être identifié et régulé dans tout groupe d'individus à partir du moment où il représente une source de tensions et de conflits qui pourraient mettre en péril le bon fonctionnement de ce groupe.

#### ► **Les facteurs qui influencent la relation entre bénévoles et salariés**

Pour « gérer » la relation entre les bénévoles et les salariés d'une association, il convient aussi de prendre en compte le fait que la qualité de cette relation peut être influencée par divers facteurs, tant internes qu'externes à l'association. Sans apporter une analyse détaillée de l'ensemble de ces facteurs, cette sous-section présente quelques-uns d'entre eux.

Au niveau des caractéristiques des associations, la taille constitue le facteur le plus susceptible d'influencer la qualité de la relation entre les salariés et les bénévoles. En effet, plus l'association est grande, et plus les risques d'incompréhension et de tensions sont importants, car les personnes se connaissent moins bien. Cette situation est favorable au développement de préjugés nuisibles à la relation entre les deux groupes.

Un autre facteur interne essentiel à prendre en compte pour définir une gestion efficace de la relation entre les bénévoles et les salariés est le ratio entre les deux catégories. En effet, les bénévoles représentent une part variable du personnel dans les associations : alors qu'ils représentent près de 80 % du personnel dans certaines associations, ils sont parfois pratiquement absents d'autres structures. De plus, les profils des bénévoles et des salariés « employés » dans les associations étant variés (voir section 2.2.2.), la manière dont ils vont collaborer et interagir ensemble connaît également une importante diversité.

D'autres paramètres organisationnels encore sont importants pour la qualité de cette relation, notamment « *le type de compétence mobilisée par la poursuite de son objet et la culture*



*organisationnelle de l'organisation* »<sup>112</sup>. Ainsi, plus le degré de qualification des travailleurs est hétérogène, et plus le risque de tensions est important, car les travailleurs n'ont pas alors les mêmes cadres de références ni les mêmes compétences pour gérer les conflits. A l'inverse, la culture organisationnelle peut favoriser le rapprochement des différents types de travailleurs si elle est basée sur des valeurs fortes, comme le respect des autres et la confiance mutuelle.

Au niveau de l'environnement des associations, certaines évolutions font peser de nouvelles contraintes sur ces structures - contraintes qui influencent la qualité de la relation entre les bénévoles et les salariés. Ainsi, la croissance et la complexification de la demande adressée au secteur associatif ont souvent amené les organisations à intégrer progressivement des « professionnels » salariés dans leurs équipes, parfois essentiellement constituées de bénévoles. Or, l'arrivée de ces « autres » profils de travailleurs a été perçue par de nombreux bénévoles comme un danger pour l'identité et les valeurs sociales des associations, dans le sens où ces « techniciens » ne partagent pas assez la mission sociale qui est au cœur même du projet associatif.

#### ► **Les outils de GRH comme moyens d'améliorer la relation entre bénévoles et salariés**

La diversité des ressources humaines bénévoles et salariées, mais aussi et surtout les difficultés que la gestion de leurs relations engendre dans les associations rendent nécessaires des pratiques de GRH adaptées. Pour « gérer » la relation entre les bénévoles et les salariés, trois fonctions de la GRH sont cruciales et nécessitent la mise en œuvre d'outils adaptés aux réalités des associations.

#### ► **La communication interne**

Pour faciliter les relations entre bénévoles et salariés au sein d'une association, la communication interne est un outil de GRH particulièrement efficace. En effet, cette fonction de la GRH permet de limiter les risques de tensions et de conflits entre les travailleurs bénévoles et salariés d'une association, pour autant qu'elle soit fondée sur les objectifs fondamentaux suivants :

- Identifier et déconstruire les préjugés réciproques ;
- Mettre en évidence les atouts, les spécificités et les apports de chacun ;
- Démontrer la complémentarité des deux catégories de travailleurs dans la réalisation de la mission sociale, mais aussi dans la gestion de l'organisation ;
- Créer et renforcer l'adhésion de tous les travailleurs à un projet commun.

---

<sup>112</sup> Pirotton, 1999.

### ► **La définition et la répartition des tâches**

Afin de déconstruire les préjugés et de mettre en évidence la complémentarité des bénévoles et des salariés au sein de l'association, la GRH doit se concentrer sur la définition et la répartition des rôles de chacun. En effet, à partir du moment où chacun a conscience de la fonction et du rôle des autres dans le fonctionnement de l'association et dans la réalisation de la mission sociale, la cohésion du groupe est plus forte et le risque de voir apparaître des reproches bilatéraux est affaibli (même si ce risque, inhérent à tout groupe social, ne peut être totalement évité). Concrètement, deux niveaux de répartition des rôles entre bénévoles et salariés sont particulièrement délicats et pourtant déterminants pour la qualité de la relation entre ces deux groupes.

D'un côté, la répartition des responsabilités et des fonctions au sein du personnel (salarié et bénévole) est une tâche à la fois complexe – parce qu'elle dépend de nombreux paramètres organisationnels (taille, secteur d'activité, tâches à effectuer, profils des travailleurs, etc.) – et délicate – parce qu'elle peut influencer de manière déterminante la motivation et la satisfaction des travailleurs et donc, indirectement, le bon fonctionnement de l'ensemble de l'organisation. Au niveau de la gestion de la relation entre les bénévoles et les salariés, la définition et la répartition des rôles renvoie donc à la nécessité de trouver un équilibre entre une exigence de « performance organisationnelle » (à la fois économique et sociale) et une nécessité de prendre en compte les attentes et les motivations individuelles des membres du personnel.

De l'autre côté, la répartition du pouvoir de décision entre les administrateurs bénévoles et les travailleurs salariés de l'association, qui varie selon les organisations, joue également un rôle déterminant dans la relation entre ces deux groupes. Si cette forme de répartition des rôles entre les deux catégories de ressources humaines renvoie plutôt à la gouvernance des associations qu'à leur GRH, elle constitue néanmoins un outil essentiel pour clarifier la position de chacun et donc limiter les risques de conflits (à condition que les différentes parties prenantes soient d'accord sur le modèle mis en œuvre).

### ► **L'évaluation des performances**

Un autre outil essentiel de GRH est l'évaluation des performances respectives des bénévoles et des salariés en fonction des objectifs qui leur ont été fixés. Bien que la notion d'« évaluation de la performance » ne soit pas toujours bien acceptée dans le secteur associatif, parce qu'elle est considérée comme contradictoire avec les valeurs sociales fondamentales de ce secteur, l'évaluation des membres du personnel, salariés comme bénévoles, contribue de manière importante au bon fonctionnement de l'organisation (évaluation de la réalisation des objectifs

fixés) et renforce la motivation du personnel (évaluation de leurs efforts pour mieux les récompenser et les reconnaître).

Quand une association « emploie » des salariés et des bénévoles, il est donc important qu'elle évalue de manière pertinente les performances de chacun ; pour cela, elle devra adapter ses modalités d'évaluation et prendre en compte les particularités des deux types de personnel. Pour les bénévoles, l'évaluation doit porter sur leur engagement, mais aussi sur leurs compétences techniques et professionnelles. Pour les salariés, l'évaluation doit se faire par rapport aux conditions exprimées dans leur contrat de travail, en se focalisant sur leurs compétences, mais elle doit aussi prendre en compte leur degré d'adhésion aux valeurs et au projet de l'association. L'adaptation de l'évaluation aux caractéristiques des bénévoles et des salariés constitue un outil efficace pour améliorer la qualité de la relation entre ces deux types d'acteurs. De plus, sur base de cette évaluation, une communication interne « prudente » peut également limiter le risque de voir se développer des préjugés réciproques entre ces deux catégories de travailleurs, qui n'ont pas toujours conscience de la portée du travail effectué par l'autre.

#### **2.4.5. Gestion de la motivation et de l'implication des salariés<sup>113</sup>**

Plusieurs idées sont largement répandues au sujet de la motivation des salariés dans les organisations d'économie sociale. On entend souvent dire que les salariés des organisations d'économie sociale sont plus motivés que ceux des entreprises privées classiques, non seulement parce qu'ils « croient » aux valeurs et au projet social de la structure qui les emploie, mais aussi parce qu'ils ont la chance d'exercer leur métier dans des conditions de travail particulièrement motivantes (processus démocratique de gestion, autonomie dans le travail, ambiance familiale, etc.). Les salariés de l'économie sociale sont également souvent décrits comme des « militants », en plus d'être une « force de travail » qui permet d'assurer la production de ces organisations.

Si ces images ne sont pas totalement fausses, le tableau mérite cependant d'être nuancé ; c'est pourquoi une analyse plus précise des motivations des salariés dans l'économie sociale est présentée ici. Tout d'abord, le concept de « mobilisation des employés » est défini, puis il est utilisé pour mettre en évidence les enjeux spécifiques de la gestion de la motivation des salariés dans ce secteur particulier, où les leviers classiques de motivation se révèlent souvent inefficaces ou non pertinents par rapport aux attentes des salariés.

---

<sup>113</sup> Cette section ne concerne que les travailleurs salariés de l'économie sociale puisque le cas particulier des bénévoles a déjà été décrit dans les deux sections précédentes.

► **Le concept de « mobilisation des employés »**

Parmi l'ensemble des employés d'une entreprise, que celle-ci soit privée ou publique, certains sont plus performants et plus motivés que d'autres. Les raisons de leur plus grande motivation sont variées et elles sont étudiées principalement par les psychologues du travail.

De manière générale, la littérature en sciences de gestion définit un « employé mobilisé » comme « *une personne qui déploie volontairement des efforts au-dessus de la normale pour améliorer continuellement son travail, pour l'aligner stratégiquement (c'est-à-dire sur les priorités organisationnelles) et pour le coordonner au sein de son équipe de travail en coopérant* »<sup>114</sup>. Par conséquent, un employé mobilisé apporte une meilleure productivité et une meilleure rentabilité à l'entreprise qu'une personne démotivée, qui ralentit le processus de production et influence parfois l'ensemble de l'équipe par ses comportements négatifs.

Cette approche « classique » de la mobilisation des employés se révèle très intéressante pour étudier le cas des organisations d'économie sociale, car elle présente cette fonction de la GRH comme un avantage concurrentiel primordial sur le marché actuel ; elle insiste de plus sur le fait que cet argument est d'autant plus fort lorsqu'il s'agit d'une entreprise de services car, dans ce cas, la maximisation de la satisfaction du client passe par un service de qualité, assuré par un employé motivé par son travail et par le projet de son entreprise. Or, la plus grande partie des organisations d'économie sociale sont actives dans la production de services (principalement aux personnes).

En outre, même si ce modèle de la mobilisation des employés est avant tout construit dans une conception « managériale » de la GRH, il permet également de cerner la dimension affective de cette mobilisation. Or, dans les organisations d'économie sociale, au sein desquelles le climat familial est une des conditions favorables à la forte cohésion des équipes, on observe que la dimension affective est cruciale dans la gestion des ressources humaines, puisque celle-ci est avant tout dans ce secteur une « gestion des personnes », dans laquelle les aspects humains priment sur les exigences de rentabilité économique.

Pour étudier cette dimension affective, le modèle postule que, dans toute organisation, la mobilisation des employés se base sur ce qu'ils ressentent envers l'organisation en fonction de leurs attitudes, de leurs croyances, de leurs valeurs ou encore de leurs besoins et de leurs attentes. En d'autres mots, au-delà du contrat de travail (et donc du salaire) qui les relie de manière formelle à une entreprise, il existe chez les « *employés mobilisés* » un attachement « *qui transcende la*

---

<sup>114</sup> Wils *et al.*, 1998, p. 32.

*transaction purement économique entre l'individu et l'organisation*»<sup>115</sup>. Cet argument est d'autant plus fort dans l'économie sociale, en raison des valeurs fondamentales de ce secteur.

Mais l'importance de la dimension affective a également son revers ; elle rend impossible l'élaboration d'outils qui permettraient d'améliorer de manière systématique, dans tout contexte organisationnel, la mobilisation des employés. En réalité, « *on ne mobilise pas les employés, mais ce sont plutôt les employés qui décident d'eux-mêmes de se mobiliser* »<sup>116</sup>. Ainsi, la mobilisation des salariés découle du fait que leurs aspirations diverses ont été satisfaites par l'entreprise et que celle-ci reconnaît leur travail. Par conséquent, la meilleure manière de favoriser cette mobilisation est de mettre en place un style de gestion qui permette de répondre à leurs attentes, tant au niveau de leurs possibilités d'évolution dans leur travail ou de leurs relations avec leurs supérieurs que de leurs affinités avec leurs collègues. Les outils de mobilisation des entreprises privées lucratives et ceux des organisations d'économie sociale doivent donc être adaptés en fonction des spécificités de leurs personnels.

L'Encadré 24 synthétise les trois « *points d'ancrage psychologique* » qui permettent de saisir les différents niveaux de la dimension affective de la mobilisation des employés. Le tableau met également en évidence les mécanismes qui permettent de renforcer cette mobilisation selon le modèle « classique » utilisé dans les entreprises privées à but de lucre, d'une part, et identifie les pratiques spécifiques des organisations d'économie sociale qui – parfois de manière inconsciente – confortent également la mobilisation de leurs salariés, d'autre part.

---

<sup>115</sup> Wils *et al.*, 1998, p. 33.

<sup>116</sup> Wils *et al.*, 1998, p. 36.

**ENCADRÉ 24**  
**Dimension affective de la mobilisation des employés<sup>117</sup>**

<b>POINTS D'ANCRAGES PSYCHOLOGIQUES DE LA MOBILISATION DES EMPLOYÉS</b>	<b>FACTEURS DE MOBILISATION DANS LE SECTEUR PRIVÉ « CLASSIQUE »</b>	<b>FACTEURS DE MOBILISATION DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE</b>
<b>Un attachement au travail</b> Basé sur un idéal professionnel, il incite à fournir des efforts d'amélioration continue	Responsabilisation des employés et perspectives d'évolution dans l'organisation	Large autonomie des salariés dans leur travail mais perspectives de promotion interne limitées
<b>Un attachement à la mission</b> Basé sur une intériorisation des priorités organisationnelles, il incite à fournir des efforts d'alignement stratégique	Confiance dans la hiérarchie au niveau des orientations qui sont décidées et appliquées	Participation des salariés (ou de leurs représentants) au processus démocratique de décision
<b>Un attachement aux autres travailleurs</b> Basé sur une identification aux valeurs des différents groupes avec lesquels on travaille, il incite à fournir des efforts de coordination et de coopération spontanée	Reconnaissance par les autres membres de l'équipe	Climat de travail familial et convivial où les salariés sont relativement proches

<sup>117</sup> Les « points d'ancrages psychologiques » sont définis par Wils T. *et al.*, 1998, pp. 33-35, mais les applications de ces concepts sont développées par l'auteur de ce cahier.

La lecture de ce tableau permet de comprendre pourquoi, dans les entreprises privées classiques, les directeurs des ressources humaines (DRH) privilégient les outils suivants pour favoriser la mobilisation de leurs employés : ils offrent à ces derniers la possibilité de relever des défis et de développer leurs compétences, les impliquent davantage dans les décisions stratégiques, augmentent leur autonomie dans leur travail et leur donnent une « récompense » quand leur évaluation est positive (sous diverses formes, monétaires ou non).

Cependant, dans le contexte socioéconomique actuel, ces facteurs de mobilisation ne sont pas facilement applicables, en raison de l'insécurité d'emploi touchant tous les secteurs, de la croissance des organisations – qui rend les processus de décisions distants et opaques pour les employés – mais aussi des contraintes budgétaires limitant les systèmes de récompenses. D'autres facteurs de mobilisation doivent donc être mis en place ; les organisations peuvent notamment proposer à leurs employés des formations (garantes de leur employabilité future), des avancements hiérarchiques ou des défis, des systèmes de reconnaissance et d'évaluation basés sur leurs compétences et sur leurs performances, des possibilités de devenir actionnaires de leur entreprise ; plus fondamentalement encore, elles peuvent développer une gestion plus transparente et plus participative.

En fonction des trois points d'ancrages psychologiques décrits dans le tableau et des pratiques de GRH qui y peuvent être reliées, on peut mettre en évidence certains atouts des organisations d'économie sociale. En d'autres termes, les caractéristiques fondamentales des organisations d'économie sociale constituent, dans le domaine de la mobilisation des salariés, un certain avantage concurrentiel par rapport aux entreprises classiques. En effet, leur capacité à responsabiliser leurs salariés en leur accordant une large autonomie sur la manière dont ils réalisent leurs tâches, la mise en œuvre d'un processus démocratique de décision – qui implique souvent les travailleurs – ainsi que l'ambiance familiale de travail au sein d'équipes relativement petites constituent autant de facteurs de mobilisation de leurs employés. Cependant, les organisations d'économie sociale sont également confrontées, dans le domaine de la mobilisation de leurs salariés, à des difficultés particulières.

#### ► **Difficultés spécifiques à l'économie sociale en matière de motivation des salariés**

Le modèle « classique » de la mobilisation des employés et les outils de GRH qu'il préconise de mettre en place soulèvent des difficultés de mise en œuvre spécifiques aux organisations d'économie sociale, en raison de caractéristiques fondamentales de ces dernières : d'une part, elles doivent prendre en compte des facteurs de motivation du personnel particuliers et, d'autre part, au delà des choix idéologiques que cela supposerait, elles ne sont pas toujours en mesure de mettre en œuvre les leviers classiques de motivation.

## **ENCADRÉ 25**

### **Spécificités de la gestion de la motivation des salariés en économie sociale**

#### **Les facteurs de motivation sont spécifiques :**

- Engagement envers des valeurs sociales (idéologique)
- Engagement envers un modèle particulier de gestion
- Engagement envers la mission sociale de l'organisation
- Climat de travail familial et convivial
- Respect de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, etc.

#### **Les leviers classiques de motivation sont limités :**

- Salaires moyens plus bas que dans les deux autres secteurs et écarts salariaux restreints (par choix idéologique ou par nécessité financière)
- Possibilités de promotion interne limitées (structures relativement planes et de petite taille)
- Pas de réelles possibilités d'avantages extralégaux (primes, voiture de société, etc.)
- Précarité de certains contrats à durée déterminée (notamment ceux liés aux subsides à l'emploi)

Les organisations d'économie sociale sont fondées sur des principes fondamentaux et des valeurs sociales qui influencent leurs modes de fonctionnement. Ces caractéristiques sont au cœur même des motivations des salariés, et elles devront dès lors être prises en compte lors de l'élaboration et de l'application de différents « outils » de mobilisation de ces derniers. En effet, les salariés de ce secteur sont plus que de simples « travailleurs », uniquement chargés d'exercer leur métier et certaines tâches précises au sein de l'organisation. La majorité d'entre eux sont aussi (voire avant tout) des individus animés par des valeurs sociales qu'ils retrouvent dans l'économie sociale (finalité sociale, démocratie, solidarité...) et attirés par le modèle particulier de gestion de ce secteur (processus démocratique de décision, autonomie des travailleurs, aspects humains primant sur les bénéfices financiers, etc.).



Certains salariés sont en outre également impliqués envers la mission sociale d'une organisation en particulier, que ce soit pour des raisons personnelles (par exemple, une personne qui a un enfant handicapé dans sa famille sera motivée pour travailler dans une association qui propose des services d'accueil pour ces enfants) ou simplement par altruisme (comme cela peut par exemple être le cas d'une personne qui propose ses services à une ONG de développement). Ainsi, pour certains auteurs, les travailleurs de l'économie sociale sont avant tout des « militants ». Si cette hypothèse est relativement vraie pour les bénévoles, elle devrait être nuancée, dans le cas des salariés, à la lumière d'études qualitatives qui permettraient de saisir l'influence de certaines évolutions socioculturelles dans les associations (notamment la professionnalisation du secteur) sur les motivations de salariés de ces organisations.

Enfin, les conditions de travail constituent elles aussi un important élément de motivation des salariés de l'économie sociale. L'ambiance de travail est généralement plus familiale dans ce secteur et – plus important encore peut-être – les horaires de travail sont souvent fixés, dans la mesure du possible, de manière à respecter les attentes des salariés et à leur permettre de concilier au mieux leur vie professionnelle et leur vie privée.

Quant aux leviers classiques de motivation (augmentations salariales, « benefits » divers – assurance groupe, chèque repas, voiture de société, etc. – promotions internes, formations techniques ou en langues,...), leur usage est limité au sein des organisations d'économie sociale, soit qu'ils s'avèrent inadaptés et inefficaces (les facteurs de motivation des salariés étant spécifiques), soit que leur mise en œuvre soit rendue difficile – voire impossible – en raison des limites liées au statut spécifiques des organisations d'économie sociale ou à leur manque de moyens. En effet, ces organisations ont généralement des ressources financières limitées (qui n'autorisent pas les dépenses importantes liées à la plupart de ces avantages), et – plus fondamentalement peut-être – ces avantages ne sont pas les éléments de motivation les plus pertinents par rapport aux attentes des salariés (qui viennent d'être décrites) et aux caractéristiques intrinsèques de ces organisations (démocratie, finalité sociale, etc.).

Mais cela ne signifie pas pour autant que le responsable des ressources humaines d'une organisation d'économie sociale ne dispose d'aucun outil pour mobiliser ses salariés. La fonction de « gestion de la motivation » se joue à toutes les phases de la GRH, du commencement à la rupture de la relation d'emploi, et elle comporte de nombreux éléments, dont certains peuvent être utilisés de manière fructueuse dans les organisations d'économie sociale. L'Encadré 26 synthétise les principaux outils de GRH qui pourraient être mis en œuvre lors des différentes étapes.

## **ENCADRÉ 26**

### **Étapes de la gestion de la motivation des salariés en économie sociale**

#### ***Se doter de personnel motivé***

- Développer des grilles d'évaluation pertinentes pour tester les motivations des candidats et vérifier si ces motivations sont compatibles avec celles de l'organisation ;
- Proposer des facteurs de motivation intéressants aux « bons » candidats.

#### ***Renforcer la motivation de son personnel***

- Renforcer l'adhésion des salariés à la mission sociale en les impliquant directement dans le processus démocratique de décision ;
- Évaluer de manière régulière les résultats des salariés en termes de réalisation de la mission sociale ;
- Mettre en place, dès que c'est financièrement possible, certains avantages « en nature » : des formations (en interne ou en externe), des échanges professionnels à l'étranger, des chèques repas, des contrats plus stables, etc.

#### ***Garder le personnel motivé***

- Évaluer régulièrement le degré de satisfaction et de motivation du personnel et proposer éventuellement des changements susceptibles de limiter leurs insatisfactions ou de relancer leur motivation ;
- Proposer des perspectives d'évolution au sein de l'organisation, de manière horizontale (entre différents projets par exemple) ou de manière verticale (prise de responsabilité) ;
- Développer et diffuser une « culture d'entreprise » forte afin de rassembler l'ensemble du personnel autour des valeurs fondamentales de l'organisation ;
- Clarifier le fonctionnement de l'organisation, notamment en formalisant certains de ses principes fondamentaux et de ses modalités de décision.

#### ***Gérer les départs du personnel***

- Prévoir un entretien « de sortie » des salariés qui quittent l'organisation (surtout en cas de démission) afin de connaître les points qui ont (dé)motivé ces personnes ;
- Éviter que le départ volontaire de certains salariés n'altère le climat de travail du reste de l'équipe ou ne renforce certaines frustrations.

Mais les difficultés rencontrées par les responsables des organisations d'économie sociale ne sont pas uniquement liées à l'inadéquation de bon nombre de leviers « classiques » de motivation des salariés ; des problèmes dont on s'imagine souvent qu'ils ne concernent pas ce secteur particulier se posent en réalité aux organisations d'économie sociale également.

Ainsi, l'observation des faits remet en cause certaines idées reçues sur l'économie sociale, telle que celle selon laquelle il existerait, au sein de ce secteur, une « motivation naturelle », les travailleurs étant *a priori* attirés et mobilisés par la mission sociale et par les valeurs du secteur (parfois même avant leur entrée en fonction dans l'organisation).

En réalité, il apparaît que ces organisations connaissent parfois un taux de turnover élevé au sein de leur personnel (ce qui pose d'ailleurs d'importants problèmes de GRH) – dont les raisons sont diverses – ainsi que des situations de « burn-out » chez leurs salariés, c'est-à-dire des problèmes physiques et psychologiques liés à un travail trop stressant ou trop exigeant. Ainsi, dans les associations de services sociaux et médico-sociaux, les risques d'épuisement professionnel sont importants, car les travailleurs sont en contact permanent avec des individus aux problèmes complexes, et la dimension affective peut être lourde à porter au quotidien. Une autre raison de « burn-out » peut être le nombre d'heures prestées par les salariés de l'économie sociale, au delà du temps légal défini dans leur contrat de travail, et ce souvent sans aucune rémunération en retour.

En outre, certaines caractéristiques de l'économie sociale, comme le processus démocratique de gestion ou encore la finalité sociale, ne constituent pas systématiquement des facteurs de motivation auprès des salariés. Ainsi, certains dirigeants reconnaissent les difficultés qu'ils rencontrent à la fois pour impliquer les travailleurs dans les processus de décision et pour renforcer leur adhésion à la mission sociale.

Les enjeux de la mobilisation des salariés en économie sociale sont donc complexes à étudier, et si les modèles théoriques classiques de GRH permettent de comprendre certaines de leurs dimensions, d'autres approches doivent encore être développées pour mieux en cerner les spécificités. En outre, on ne pourra faire l'économie d'une analyse différenciée en fonction des différents secteurs d'activité de ce secteur ; les motivations d'un salarié dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle sont en effet différentes de celle d'un salarié dans une association bénévole ou au sein d'une coopérative.

## **2.5. Comment expliquer les pratiques de GRH en économie sociale ?**

Dans le cadre du schéma proposé au début de cette seconde partie (voir l'Encadré 7), la dernière question posée concernant les pratiques de GRH en économie sociale était : *Pourquoi ?* En d'autres termes, cette section a pour objectif de préciser les approches théoriques qui sont utiles et pertinentes pour étudier ce champ particulier, d'une part, et de pointer les principaux facteurs internes et externes qui permettent d'expliquer les pratiques de GRH observées dans ce secteur et qui ont été largement illustrées dans ce cahier, d'autre part.

Cependant, l'analyse proposée ici ne sera pas approfondie, non seulement parce qu'elle renvoie à des cadres théoriques et des représentations conceptuelles complexes qu'il est impossible d'expliquer de manière concise, mais aussi parce qu'elle fait actuellement l'objet de recherches au sein de la Chaire Cera - recherches dont les résultats ne sont pas encore finalisés. Les éléments apportés dans les pages suivantes seront donc étudiés plus largement dans d'autres publications (scientifiques ou de vulgarisation).

### **2.5.1. Approches théoriques utiles pour étudier la GRH en économie sociale**

Pour observer, analyser et expliquer les pratiques de GRH en économie sociale en prenant en compte les différentes dimensions (juridiques, managériales, sociales, psychologiques et économiques) de ce champ de recherche, on peut faire appel aux cadres théoriques de plusieurs disciplines scientifiques. Les principales disciplines et approches théoriques potentiellement utiles et pertinentes pour mener à bien cette analyse sont synthétisées dans l'Encadré 27.

Dans ce cahier, ce sont principalement les approches théoriques issues des sciences de gestion et des sciences sociales (au sens large, c'est-à-dire sociologie, psychologie et économie) qui ont été mobilisées. Les aspects administratifs et juridiques de la relation d'emploi, bien qu'ils représentent des défis importants dans la gestion quotidienne des organisations d'économie sociale, ont été écartés de l'analyse ; ce choix s'explique à la fois par les caractéristiques du public visé prioritairement par ce texte (les étudiants de gestion) et par le fait que les questions juridiques et administratives de la GRH en économie sociale ont déjà été abordées dans de nombreux manuels, alors que les aspects traités ici ont quant à eux un aspect nettement plus novateur.

**ENCADRÉ 27**  
**Approches théoriques pour étudier la GRH en économie sociale**

<b>Sciences juridiques</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Droit social</i></li><li>- <i>Règlementations sectorielles</i></li><li>- <i>Règlementations des subsides publics</i></li></ul>
<b>Sciences de gestion</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Gestion des ressources humaines</i></li><li>- <i>Marketing interne</i></li><li>- <i>Administration du personnel</i></li></ul>
<b>Sociologie</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Sociologie des organisations</i></li><li>- <i>Sociologie du travail</i></li><li>- <i>Sociologie des valeurs et des cultures</i></li><li>- <i>Sociologie des mouvements sociaux</i></li></ul>
<b>Psychologie</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Psychologie du travail</i></li><li>- <i>Psychologie sociale</i></li></ul>
<b>Économie</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Économie du travail</i></li><li>- <i>Théories économiques des organisations</i></li></ul>

Sans entrer dans les détails, il faut souligner que chacune des approches théoriques citées ci-dessus présente une importante diversité au niveau des modèles qu'elle développe et dont les hypothèses et les postulats peuvent même être parfois contradictoires. Pour analyser les pratiques de GRH en économie sociale, il est donc intéressant de comparer et d'articuler différents modèles proposés par ces diverses disciplines scientifiques.

### **2.5.2. Principaux facteurs explicatifs des pratiques des GRH**

Pour analyser et expliquer les pratiques de GRH en économie sociale, les cadres développés par les théoriciens des organisations sont très utiles. Ils permettent de mettre en évidence plusieurs facteurs internes et externes aux organisations qui sont susceptibles d'influencer les modèles de GRH mis en œuvre. Ces auteurs rejettent donc toute conception universaliste de la GRH et postulent qu'il y a autant de pratiques dans ce domaine de la gestion qu'il y a de types d'organisations<sup>118</sup>.

Dans ce cadre théorique, les facteurs explicatifs des pratiques de GRH sont nombreux et sont liés soit aux caractéristiques et au fonctionnement des organisations, soit à des paramètres de leur environnement socio-économique.

---

<sup>118</sup> Pour une présentation des configurations organisationnelles : Mintzberg. 1982, 1986. Pour une analyse des modèles de GRH en fonction de cette typologie des organisations : Nizet et Pichault. 1995, 2000.

L'Encadré 28 synthétise les principaux facteurs qui permettent d'expliquer les pratiques spécifiques de GRH observées en économie sociale ; les facteurs internes à l'organisation sont distingués des facteurs externes.

**ENCADRÉ 28**  
**Facteurs explicatifs des pratiques**  
**de GRH en économie sociale**

<b>INTERNES</b>	<i>Taille</i>	<b>EXTERNES</b>	<i>Sources de financement</i>
	<i>Mission</i>		<i>Secteur d'activité / concurrence</i>
	<i>Caractéristiques du personnel</i>		<i>Marché du travail</i>
	<i>Importance du bénévolat</i>		<i>Législations</i>
	<i>Structure hiérarchique</i>		<i>Contexte culturel</i>

Les quelques exemples qui suivent permettent d'illustrer certains éléments de ce tableau, mais la plupart de ces facteurs explicatifs déjà ont été mentionnés ça et là dans le cahier, en fonction des enjeux spécifiques de GRH décrits.

### ► **Facteurs internes**

La formalisation de la GRH est généralement d'autant plus forte que l'organisation est grande (en nombre d'employés comme en unités de production). Par contre, dans les petites structures, la GRH est souvent informelle et moins planifiée, car elle se base surtout sur la qualité des relations interpersonnelles du personnel.

La dimension sociale de la mission influence l'évaluation du personnel (centrée sur les résultats vis-à-vis de l'objectif social plutôt que sur la performance économique pour l'organisation) et la mobilisation du personnel (la mission constituant un des éléments majeurs de la motivation des travailleurs). De plus, le type de mission sociale poursuivie aura aussi de l'importance. Par exemple, lors du recrutement et de la sélection de nouveaux travailleurs, une coopérative de crédit devra s'assurer des compétences professionnelles de ses conseillers, alors qu'une entreprise d'insertion engagera des personnes défavorisées sur le marché de l'emploi en raison de leur manque de qualification.

### ► **Facteurs externes**

Les organisations d'économie sociale ont la particularité de combiner diverses sources de financements : privées et publiques, marchandes et non marchandes, monétaires et non monétaires. Mais le volume de ressources ainsi que le degré de stabilité financière peuvent varier considérablement d'une organisation à l'autre. Plus les sources de financements seront stables et importantes, plus les dirigeants seront en mesure de développer différentes fonctions de la GRH – par exemple en mettant en place une politique de formation de leur personnel ou en offrant des conditions de travail plus motivantes (contrats à durée déterminées, avantages divers, etc.).

La concurrence dans le secteur d'activité des organisations d'économie sociale explique également certaines pratiques de GRH. Pour se différencier sur un marché, un des avantages concurrentiels essentiels est d'avoir des travailleurs compétents, motivés et performants, c'est-à-dire de développer une politique de GRH pertinente et efficace (tout en sachant que les exigences d'une GRH rigoureuse peuvent parfois créer des tensions vis-à-vis de la mission sociale et des valeurs fondamentales de l'économie sociale). Ainsi, une entreprise de formation par le travail active dans



la restauration doit être capable de rivaliser avec des entreprises privées lucratives du même secteur si elle veut avoir une activité économique qui lui permet de réaliser sa mission (former des stagiaires). Cette organisation sera donc parfois contrainte de refuser certains stagiaires peu motivés ou de se séparer de formateurs incompetents dans leur métier.

Si le modèle proposé par les théoriciens des organisations permet de saisir les raisons pour lesquelles les organisations d'économie sociale sont confrontées à certains enjeux spécifiques de GRH et développent des outils particuliers pour y répondre, d'autres recherches seraient nécessaires pour tester la validité de ces différentes hypothèses, complexes dans le cas des organisations d'économie sociale.



## CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Dans les organisations d'économie sociale, comme dans les entreprises privées classiques, la gestion des ressources humaines constitue un domaine du management essentiel pour la survie et/ou le développement de l'organisation. En effet, aucune organisation ne peut faire l'impasse sur une bonne gestion des hommes et des femmes qui assurent, en son sein, la production de biens et de services. Une GRH efficace se doit de prendre en compte les profils, les attentes et les motivations des travailleurs. En raison de l'environnement particulier dans lequel les organisations d'économie sociale interagissent, mais aussi en raison de leurs caractéristiques fondamentales (finalité sociale, démocratie interne, but non lucratif, etc.), ces organisations sont confrontées à des défis spécifiques en matière de GRH.

### ► Le contexte de l'économie sociale

Certaines évolutions de notre contexte socio-économique touchent toutes les organisations, que celles-ci soient privées lucratives, publiques ou d'économie sociale, et soulèvent de nouvelles questions en matière de GRH. Au nombre de ces évolutions, on peut citer notamment le ralentissement de la croissance économique, l'internationalisation des enjeux commerciaux et le recul de l'État Providence (avec la réorganisation des services publics, la privatisation de certains services d'intérêt général ou encore la délégation aux associations de la production de ce type de services – délégation qui se fait de plus en plus fréquente).

Dans ce contexte, et afin d'assurer la poursuite de sa mission et de ses objectifs (eux aussi appelés à être redéfinis pour répondre aux nouveaux besoins émergents), toute organisation est donc amenée à redéfinir ses méthodes de management. Par conséquent, une question majeure se pose aux organisations : *leur GRH est-elle adaptée aux mutations de leur environnement ?* Si tel n'est pas le cas, il est essentiel que l'organisation s'engage, pour s'adapter aux nouvelles exigences du contexte, dans un processus de changement organisationnel basé sur une redéfinition de la politique de GRH. Cette démarche est à la fois longue et délicate et elle doit être réalisée avec le soutien d'experts externes dont c'est le métier. Or, en économie sociale, de tels experts sont rares car il s'agit d'un domaine encore relativement peu développé.

Les organisations d'économie sociale sont de plus confrontées à certains défis qui leur sont spécifiques. En effet, depuis quelques années, le contexte dans lequel œuvrent les organisations d'économie sociale se caractérise, d'une part, par une croissance et une complexification des demandes adressées par les usagers aux organisations (ce qui entraîne une croissance et une complexification de la production des biens et des services produits par ces organisations pour

satisfaire ces besoins) et, d'autre part, par une concurrence accrue (concurrence interne à l'économie sociale, mais aussi vis-à-vis des secteurs privé classique et public), qui limite peu à peu les « niches » dans lesquelles les organisations d'économie sociale peuvent se développer. Dans un tel contexte, la nécessité de mettre en œuvre une gestion saine et efficace des ressources humaines se fait ressentir de plus en plus nettement, car elle constitue une des conditions de « survie » mais aussi un avantage concurrentiel fondamental pour les organisations d'économie sociale.

Pour décrire ce phénomène de mise en place d'une GRH plus formelle et plus efficace par certaines organisations de l'économie sociale, on entend souvent parler, dans le langage courant, de « professionnalisation » de ce secteur. En réalité, cette notion peut être envisagée principalement sous deux angles complémentaires. D'une part, on observe que les métiers des travailleurs de l'économie sociale se sont complexifiés et nécessitent donc des niveaux de formations plus élevés<sup>119</sup> ainsi que des compétences techniques pointues (phénomène qu'on peut appeler « professionnalisation des métiers ») ; d'autre part, les organisations d'économie sociale prennent conscience peu à peu de la nécessité d'améliorer leurs pratiques de gestion, notamment en mettant en place, moyennant certains ajustements, des outils de management développés par le secteur privé capitaliste (on peut alors parler de « professionnalisation de la gestion »). Par ailleurs, ces deux formes de professionnalisation de l'économie sociale sont liées à une troisième forme, celle qui consiste à recourir au salariat plutôt qu'au bénévolat pour certaines fonctions. Sans avoir abordé en détails ces différentes situations, ce cahier a néanmoins souligné l'évolution de certaines pratiques de GRH en réponse à ces tendances.

### ► **Les caractéristiques fondamentales de l'économie sociale**

D'une manière générale, ce cahier a permis de comprendre de quelle manière et avec quelle intensité certaines caractéristiques fondamentales des organisations d'économie sociale (finalité sociale, démocratie interne, non lucrativité, etc.), qui constituent le cœur même de leur identité, influencent la mise en œuvre d'une politique de GRH performante au sein de ces structures. Si la prise en compte de ces spécificités dans l'analyse des pratiques de GRH observées dans les organisations d'économie sociale permet de comprendre et d'expliquer certains « paradoxes » et de bousculer certaines idées reçues au niveau de la GRH dans ce secteur, elle met surtout en évidence la nécessité d'adapter les outils « classiques » de gestion, en particulier en matière de GRH, si on veut les rendre pertinents et efficaces dans le contexte particulier de ces structures.

---

<sup>119</sup> Dans le cas des organisations d'économie sociale d'insertion, la majorité des travailleurs sont peu qualifiés puisqu'il s'agit de « personnes en insertion » ; ces organisations ayant précisément pour mission d'assurer leur formation en vue de leur réinsertion sur le marché « classique » du travail ou de leur offrir un emploi.

Ce cahier a également démontré que les organisations d'économie sociale ne peuvent se baser uniquement sur certaines de leurs caractéristiques fondamentales – comme le climat familial de travail, l'autonomie du personnel, la nature informelle des relations, etc. – pour « gérer » leurs ressources humaines. En d'autres mots, s'il est essentiel que ces organisations « ne perdent pas leur âme » en utilisant systématiquement et sans aménagements les outils de GRH issus des entreprises privées classiques, il est tout aussi fondamental qu'elles prennent conscience que la gestion de leur équipe (dont la taille peut être parfois conséquente) ne peut se faire « naturellement », c'est-à-dire en se reposant uniquement sur le socle de valeurs communes qui rassemblent ces personnes autour d'un projet social innovant. Une telle gestion – que l'on peut qualifier d'« affective » ou d'« idéologique » – des ressources humaines présente pour les organisations d'économie sociale (comme pour certaines PME d'ailleurs) certains risques liés à l'absence de formalisation et d'objectivation des procédures et des processus de GRH.

### ► Perspectives

Pour les organisations d'économie sociale, un défi majeur à l'heure actuelle réside donc dans le développement et la mise en place d'un « autre » modèle de GRH, leur permettant de dépasser certaines tensions fondamentales et de concilier :

- les exigences de performance sociale et de performance économique ;
- le respect de l'idéologie de l'économie sociale et la nécessité de formaliser (et donc d'objectiver) certains domaines de la GRH ;
- l'utilisation d'outils « classiques » de GRH qui peuvent être relativement facilement adaptés aux réalités des organisations d'économie sociale et le développement d'outils spécifiques à celles-ci.

Les recherches menées par la Chaire Cera ont pour objectif d'analyser les pratiques et les hypothèses décrites dans ce cahier et ce, par le biais d'études théoriques plus fouillées (en se basant sur les modèles proposés par la sociologie et les sciences de gestion) et d'enquêtes (qualitatives et quantitatives) auprès des acteurs de l'économie sociale.



## BIBLIOGRAPHIE

- ANDION, C. et M.-C. MALO. 1998. *La gestion des organisations de l'économie solidaire*, Cahiers du CRISES, Collection Études théoriques, no ET9803, août 1998.
- ARCHAMBAULT, E. 1999. « Le secteur associatif en France et dans le monde », in Bloch-Lainé F., *Faire société. Les associations au cœur du social*, Paris, Syros.
- ARCHAMBAULT, E. et J. BOULMENIL. 1997. *Les dons et le bénévolat en France*, Fondation de France, Paris.
- BEN-NER A. 2002. « The Shifting Boundaries of the Mixed Economy and the Future of the Nonprofit Sector », *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 73, no 1, pp. 5-40.
- BOERAËVE C. et P. VERDONCK. 2005. *Les travailleurs bénévoles*, Éditions des CCI de Wallonie, Liège (voir présentation sur [www.ecci.be](http://www.ecci.be)).
- BRUNSTEIN, I. 1999. « Les associations contre l'exclusion : de la GRH à la GH », *Revue Gestion* 2000, bimestriel 2, mars-avril 1999, p. 67-82.
- CORNET A. 2004. « La GRH en économie sociale », Intervention lors du Workshop « La GRH en économie sociale » organisé par la Chaire Cera à HEC Liège, le 24 mars 2004.
- DAVIS P. 2004. *Human Resource Management Theory, Process and Practice*, Cooperative Branch, International Labour Office, Genève.
- DAVISTER C. 2005. « L'audit social dans l'économie sociale : un moyen d'évaluer la complémentarité entre performance économique et sociale ? », *Actes de la 7<sup>ème</sup> Université de Printemps de l'Audit Social*, Marrakech, 5-7 mai 2005.
- DAVISTER C., J. DEFOURNY et O. GRÉGOIRE. 2004. « Les entreprises sociales d'insertion dans l'Union Européenne : un aperçu général », *RECMA – Revue Internationale de l'Économie Sociale*, no 293, p. 24-50.
- DIEU, A.-M. 1998. *La gestion des bénévoles dans les associations d'influence sociale*, Revue Non Marchand, Éditions De Boeck, mai 1998, p. 71-85.
- DIEU, A.-M. 1999. *Valeurs et associations. Entre changement et continuité*, Paris, L'Harmattan.
- FERNAND-BECHMAN, D. 1992. *Bénévolat et solidarité*, Syros, Alternatives, Paris.
- FONDATION ROI BAUDOIN. 2004. *Diriger une association... un art qui se cultive*, Rapport 2003, 20 p. (en ligne : [www.kbs-frb.be](http://www.kbs-frb.be)).

- GONTHIER, M. 2004. « Analyse comparée des pratiques de GRH dans le secteur public, le secteur privé et l'économie sociale », Intervention lors du Workshop « La GRH en économie sociale » organisé par la Chaire Cera à HEC Liège, le 24 mars 2004.
- INSTITUT DE DÉVELOPPEMENT DURABLE. 2004. « Capital social et bénévolat », *Indicateurs pour un développement durable*, no 2004-4 (en ligne : [www.iddweb.be](http://www.iddweb.be)).
- INSTITUT DES COMPTES NATIONAUX. 2004. *Le compte satellite des institutions sans but lucratif 2000 et 2001*, Banque nationale de Belgique et Centre d'Économie Sociale ULg, Bruxelles, p. 1-9 (en ligne : [www.bnb.be](http://www.bnb.be)).
- INSTITUT DES COMPTES NATIONAUX. 2006. *Le compte satellite des institutions sans but lucratif 2000-2003*, Banque Nationale de Belgique, Bruxelles.
- LABIE, M. 2005. « Économie sociale, non-profit, tiers secteur : à la recherche d'un cadre de gouvernance adéquat », in FINET A. (Eds), *Gouvernement d'entreprise, aspects managériaux, comptables et financiers*, De Boeck Université, Louvain-La-Neuve.
- LAVILLE, J.-L. et R. SAINSEAULIEU. 1997. *Sociologie de l'association, des organisations à l'épreuve du changement social*, Éditions Desclée de Brouwer, Collection Sociologie Économique.
- LAVILLE, J.-L. et R. SAINSEAULIEU. 1998. « Les fonctionnements associatifs », *RECMA – Revue Internationale de l'Économie Sociale*, no 268, p. 65-71.
- MAREE, M. et S. MERTENS. 2002. *Contours et statistiques du non-marchand en Belgique*, Éditions de l'Université de Liège, Synopsis, Liège.
- MAREE, M., S. MERTENS, J. DEFOURNY, P. DEVELTERE, P. RAYMAEKERS, K. MEIREMAN. 2005. *Le secteur associatif en Belgique, une analyse quantitative et qualitative*, Fondation Roi Baudouin, Bruxelles.
- MAYAUX, F. et R. REVAT. 1993. *Marketing pour associations. L'efficacité de nos valeurs*, Éditions Liaisons.
- MAYNE, E. 1999. *Syndicalisme et économie sociale*, Prix Roger Vanthournout, Éditions Luc Pire, Belgique.
- MERTENS, S. 2004. « L'importance économique du bénévolat en Belgique », *Non-Marchand. Management, Droit et Finance*, 2004/2, no 14, p. 9-22.
- MERTENS, S. 2005. « Une explication théorique à l'existence des coopératives agréées et des sociétés à finalité sociale en Belgique », *Non-Marchand. Management, Droit et Finance*, no 16, 2005/2, p. 13-27.
- MERTENS, S. à paraître. *Analyse conceptuelle de l'économie sociale*, Cahier de la Chaire Cera, no 2, Centre d'Économie Sociale, Université de Liège, Belgique.



- MERTENS, S. à paraître. *Théories économiques de l'économie sociale*, Cahier de la Chaire Cera, no 3, Centre d'Économie Sociale, Université de Liège, Belgique.
- MERTENS, S. et M. LEFÈBVRE. 2004. « La difficile mesure du travail bénévole dans les institutions sans but lucratif », in Institut des Comptes Nationaux. 2004. *Le compte satellite des institutions sans but lucratif 2000 et 2001*, Banque nationale de Belgique et Centre d'Économie Sociale ULg, Bruxelles, p. 1-9 (en ligne : [www.bnb.be](http://www.bnb.be)).
- MERTENS, S., P. BOSMANS et C. VANDEMAELE. 2006. *Fondements et pertinence actuelle de l'entreprise coopérative en Belgique*, Conseil National de la Coopération, Bruxelles (à paraître).
- MINTZBERG, H. 1982. *Structure et dynamique des organisations*, 1<sup>ère</sup> édition américaine en 1979, Paris/Montréal, Éditions d'Organisation/Agence d'Arc.
- MINTZBERG, H. 1986. *Le pouvoir dans les organisations*, 1<sup>ère</sup> édition américaine en 1983, Paris/Montréal, Éditions d'Organisation/Agence d'Arc.
- NIZET, J. et F. PICHAULT. 1995. *Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits*, Éditions Gaëtan Morin Europe.
- NIZET, J. et F. PICHAULT. 2000. *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Édition Seuil, Collection Points, Série Essais.
- NOURRY, S. 1999. *Les besoins des dirigeants d'économie sociale en termes de formations*, Rapport publié dans le cadre de la seconde phase Léonardo, CJDES, Paris.
- PAQUET, R. 1999. « Emploi de l'économie sociale : démocratisation du travail ou exploitation d'une main-d'œuvre qualifiée ? », *Économie et Solidarités*, Vol. 30, no 1, p. 78-94.
- PAQUET, R. 2003. « Les formes de représentation des employés du secteur communautaire », in J. P. DESLAURIERS et R. PAQUET, *Travailler dans le communautaire*, Presses de l'Université du Québec, p. 94-112.
- PAQUET, R. et J. BOUCHER. 1997. « Les entreprises de l'économie sociale et la question des rapports de travail », *Cahiers de recherche*, no 8, Chaire de recherche en développement communautaire, Université de Québec à Hull, 19 p.
- PAQUET, R., J. P. DESLAURIERS et M. SARRAZIN. 1999. « La syndicalisation des salariés du communautaire », *Relations Industrielles*, Vol. 54 (2), p. 337-364.
- PIROTON, G. 2000. « Gestion du personnel et volontariat dans les associations », *Revue Non Marchand*, Édition De Boeck, no 6, 2000/2, p. 43-58.
- PYNES, J. 1997. *Human Resources Management for Public and Non-Profit Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 384 p.
- REVUE GESTION 2000. 1999. Dossier « Le management des associations », bimestriel 2, mars-avril 2000.

- REVUE NON MARCHAND. 2000. Dossier « La gestion du personnel dans le non-marchand », Édition De Boeck, no 6, 2000/2.
- RH TRIBUNE. 2000. Dossier « La GRH dans le non-marchand », no 39, septembre, 27 p.
- ROSE-ACKERMAN, S. 1997. « Altruism, Ideological Entrepreneurs and the Non-Profit Firm », *Voluntas*, Vol. 8, no 2, p. 120-134.
- SADOUL, N. 2003. « Être cadre associatif », *RECMA - Revue Internationale de l'Économie Sociale*, no 289, p. 57-81.
- STANGHERLIN, G. 2005. *Les acteurs des ONG. L'engagement pour l'autre lointain*, L'Harmattan, Logiques Politiques, 247 p.
- ST-ONGE, S., M. AUDET, V. HAINES et A. PETIT. 1998. *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Éditions Gaëtan Morin, 701 p.
- TRAVAILLER DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE. 2003. Dossier « Qui dirige dans l'économie sociale ? », no 3, novembre.
- VALÉAU, P. 2004. « La GRH dans les ONG », in IGALENS J. et E. QUEINEC. 2004. *Le management des ONG*, Éditions Vuibert, Institut Vital Roux.
- VALEAU, P. 1997. *La gestion des volontaires dans les associations humanitaires : un passage par les contingences de l'implication*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Institut d'Administration des Entreprises, Gestion des Ressources Humaines, Université des Sciences et Techniques de Lille (en ligne : [www.valeau.com/IndexdeDocRouter.html](http://www.valeau.com/IndexdeDocRouter.html)).
- VALEAU, P. 1999. « L'autonomie conditionnelle : pratiques et gestion symbolique du pouvoir dans les associations », *Revue Gestion 2000*, bimestriel 2, mars-avril, p. 83-94.
- WILS, T., C. LABELLE, G. GUERIN et M. TREMBLAY. 1998. « Qu'est-ce que la mobilisation des employés ? Le point de vue des professionnels en ressources humaines », *Gestion*, Vol. 23, no 2, été.
- YOUSSEFZAI, F. 2000. Sous la direction de M. BEDART, la co-direction de T. HASFI et B. LEVESQUE, « *La gestion stratégique des organisations-non-productrices-de-profit. 'Non Profit Organisations' : une revue de la littérature théorique sur les théories NPO* », Cahiers du CRISES, Collection Études théoriques, no ET0005, février.



DAVISTER, C. 2006. *La gestion des ressources humaines en économie sociale*, Les Cahiers de la Chaire Cera, Vol. no 1, Centre d'Économie Sociale, Université de Liège, mai, 86 p.

MERTENS, S. 2007. *Définir l'Économie Sociale*, Cahier de la Chaire Cera, Vol. no 2, Centre d'Économie Sociale, Université de Liège.

MERTENS, S. à paraître. *Théories économiques de l'économie sociale*, Cahier de la Chaire Cera, Vol. no 3, Centre d'Économie Sociale, Université de Liège.