

Résumé de recherche publiée

## La gestion des ressources humaines en économie sociale

Par Catherine Davister\*

### La gestion des ressources humaines en économie sociale : un enjeu fondamental et particulier

La gestion des ressources humaines (GRH) représente, pour toute organisation, un enjeu de management fondamental. Si la plupart des entreprises utilisent divers outils de GRH afin d'optimiser l'utilisation de leurs ressources humaines, les organisations d'économie sociale semblent gérer ce type de ressources de manière plus intuitive. Par crainte de négliger leurs valeurs sociales fondamentales et, donc, de perdre leur identité, les entrepreneurs sociaux semblent réticents à utiliser les outils de gestion issus du secteur privé classique, et particulièrement en matière de GRH. Cependant, les recherches menées depuis 2000 par la Chaire Cera « Entrepreneuriat et management en économie sociale » (Université de Liège, Belgique) démontrent que la plupart des dirigeants d'économie sociale développent des pratiques de GRH spéciales et innovantes afin de relever les défis propres à leur secteur d'activité.

Afin de rendre compte des résultats préliminaires de ces recherches, un cahier a été publié par la Chaire Cera en 2006 et par le CRISES<sup>1</sup> en 2007 (Davister, 2006 et 2007). Dans cet ouvrage, l'objectif n'est pas tant d'étudier de manière détaillée chacune des fonctions et étapes de la GRH au cours de leur mise en œuvre dans les organisations d'économie sociale, mais avant tout de montrer que ces organisations sont confrontées à des questions particulières de GRH qui sont liées à leurs caractéristiques fondamentales (finalité sociale, processus démocratique de gestion, production de services aux personnes, etc.) et aussi aux particularités de leurs ressources humaines (bénévoles, travailleurs en insertion, coopérateurs, etc.) ainsi qu'à leur idéologie (primauté des travailleurs sur le capital, responsabilité sociétale, etc.).

### La GRH en économie sociale : un paradoxe

L'analyse des enjeux de GRH dans l'économie sociale revêt aujourd'hui une importance d'autant plus fondamentale que ce secteur connaît d'importantes évolutions dans son environnement socio-économique : croissance (en nombre d'organisations, de travailleurs, d'usagers), intensification de la concurrence (face aux entreprises capitalistes ou 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, outils d'évaluation, etc.). Or, les dirigeants d'économie sociale sont souvent désarmés face aux problèmes de GRH éprouvés dans leurs organisations : ils sont souvent peu formés aux outils de gestion (notamment en GRH) mais, surtout, il n'existe pas encore d'outils de GRH réellement adaptés à leurs réalités. En outre, pour résoudre ces problèmes, ils n'ont accès qu'à des ressources financières et humaines limitées.

Devant ce paradoxe entre la nécessité de gérer de manière pertinente les ressources humaines des organisations d'économie sociale et le manque de moyens des dirigeants de ce secteur pour y parvenir, les cahiers de la Chaire Cera et du CRISES n'ont pas la prétention d'offrir une « boîte à outils » en matière de GRH. Ils visent à mettre en évidence et à comprendre les enjeux 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 des entreprises privées classiques? ». Plus encore, « ces organisations non lucratives ne seraient-elles pas innovantes en matière de GRH? ».

\* L'auteure est chargée de recherche à la chaire Cera, centre d'économie sociale, Université de Liège, Belgique

1. CRISES : Centre de recherche sur les innovations sociales, UQAM.

Les organisations d'économie sociale sont en effet reconnues, entre autres, pour leur capacité d'innovation sociale, non seulement au regard des biens et services qu'elles produisent, mais aussi quant aux processus et aux 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. Certaines donnent par exemple la parole régulièrement à leurs travailleurs et vont parfois jusqu'à leur proposer de devenir propriétaires de leurs entreprises. D'autres emploient des personnes peu qualifiées, en rupture avec le marché du travail traditionnel, et mettent au point des procédés d'évaluation de leur personnel qui tiennent compte de leurs aptitudes et de leurs limites. On peut également citer l'exemple d'associations qui encouragent leurs travailleurs ou leurs bénévoles à s'engager à titre gratuit au sein d'autres associations, pour renforcer le lien entre les organisations et augmenter la motivation de leur personnel. Les entreprises capitalistes découvrent même parfois les atouts de ces pratiques novatrices, qu'elles « importent » alors dans leurs structures.

### **Une grille d'analyse pour observer, comprendre et expliquer les pratiques de GRH en économie sociale**

Pour aborder la GRH en économie sociale, l'étude précise dans sa première partie les organisations d'économie sociale 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 qui permettent de saisir les réalités complexes vécues par les entrepreneurs sociaux. Cette grille permet d'observer, de comprendre et d'expliquer les pratiques de GRH mises en œuvre en économie sociale, mais elle ne constitue pas un outil de management en soi puisqu'elle présente avant tout une perspective pédagogique, à la fois conceptuelle et empirique, plutôt que pragmatique.

### **Principales conclusions de la recherche**

Les organisations d'économie sociale sont confrontées à certains défis qui leur sont propres. Depuis quelques années, le contexte dans lequel travaillent les organisations d'économie sociale se caractérise en effet, d'une part, par une croissance et une complexification des demandes adressées par les usagers (ce qui entraîne

une croissance et une complexification de la production des biens et des services livrés 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 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, car elle constitue l'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 structurée 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 des niveaux de formation plus élevés ainsi que des compétences techniques pointues (on parle de « 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 (ou « 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 détail ces différentes situations, cette étude a néanmoins souligné l'évolution de certaines pratiques de GRH en réponse à ces tendances.

D'une manière générale, la recherche 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 considération 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 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 l'on veut les rendre pertinents et efficaces dans le contexte particulier de ces structures.

Cette recherche a également démontré que les organisations d'économie sociale ne peuvent se baser uniquement sur certaines de leurs caractéristiques fondamentales – comme le climat familial, l'autonomie du personnel, la nature non officielle 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 « affective » ou « 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 ainsi que 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 propres à celles-ci.

Les recherches menées par la Chaire Cera ont pour objectif d'analyser les pratiques et les hypothèses décrites dans ces cahiers, et ce, à l'aide 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.

### Références

Davister, C. (2006). « La gestion des ressources humaines en économie sociale », *Les Cahiers de la Chaire Cera*, vol. 1, Centre d'économie sociale, Université de Liège, Belgique, mai 2006, 86 pages. Téléchargeable sur : [www.ces-ulg.be](http://www.ces-ulg.be) (rubrique Chaire Cera/Publications/Cahiers).

Davister, C. (2007). « La gestion des ressources humaines en économie sociale », *Les Cahiers du CRISES*, n° ET0706, Collection Études théoriques, copublication CRISES/CHAIRE CERA - Entrepreneuriat et management en économie sociale, Liège, Belgique, septembre 2007, 131 pages. Téléchargeable sur : <http://www.crisis.uqam.ca/pages/fr/Publications.aspx#cahiers>.