

Thème n°4

Pratiques GRH dans le cadre de l'économie sociale

*« La prospérité pour tous » et
« la propriété pour chacun »
(Ludwig Erhard)*

LA PROBLEMATIQUE

Les organisations d'économie sociale développent-elles ou disposent-elles d'un « autre » modèle de GRH que celui véhiculé par les entreprises privées « classiques » ?

Questions dérivées

- 1. Quelles valeurs et principes de l'économie sociale ?**
- 2. Quelles spécificités de l'économie sociale ?**
- 3. Quelles sont les organisations d'économie sociale ?**
- 4. Quelles sont les catégories de RH concernées ?**
- 5. Quelles sont les approches de GRH mobilisées ?**
- 6. Quelles sont les pratiques RH spécifiques et innovantes ?**

Valeurs et principes de l'économie sociale

- ❖ **Primauté de l'Homme sur le capital**
- ❖ **Responsabilité vis-à-vis des parties prenantes de l'entreprise**
- ❖ **Démocratie économique**



Facteurs d'une plus grande responsabilité sociale des employeurs ?

Définition de l'économie sociale

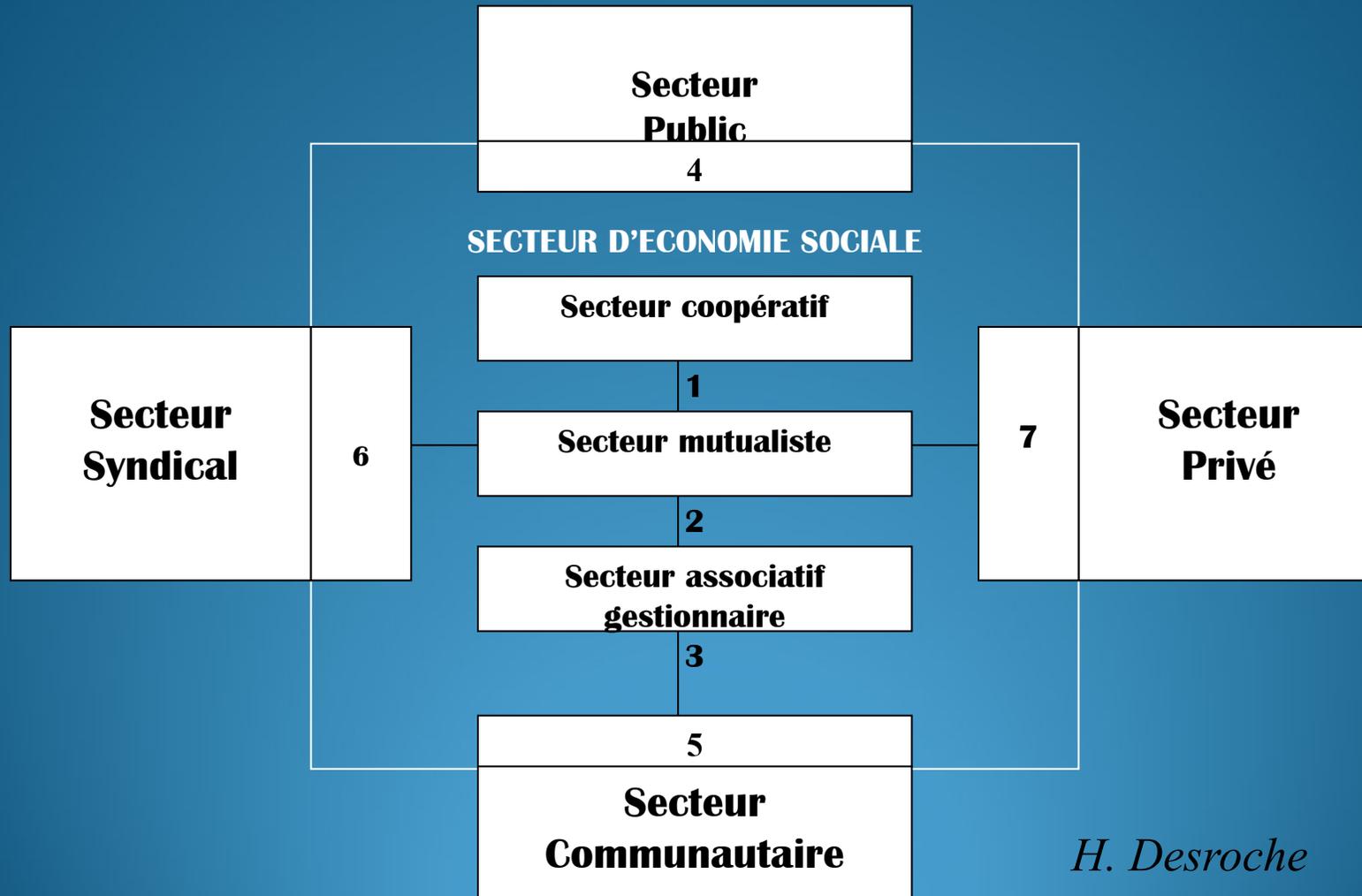
«L'économie sociale se compose d'activités économiques exercées par des sociétés, principalement des coopératives, des mutualités et des associations dont l'éthique se traduit par les principes suivants :



- **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**
- **Répartition équitable des revenus.**

Repères théoriques

L'économie sociale, 3 composantes et 4 mitoyennetés



H. Desroche

Repères théoriques

Trois spécificités du modèle d'économie solidaire

Un enjeu : une conception extensive de l'économie

3 spécificités du modèle :

- 1. L'hybridation de trois formes d'économie : économie marchande, économie non marchande, économie non monétaire**
- 2. L'implication conjointe des usagers dans la construction conjointe de l'offre et de la demande des services qui leur sont destinés**
- 3. L'institutionnalisation des rapports sociaux de service de proximité**

L'économie sociale : originalités et spécificités

→ Caractéristiques fondamentales

Finalité sociale, processus démocratique de gestion, production de services (aux personnes)...

→ Particularités de leurs ressources humaines

Bénévoles, travailleurs en insertion, coopérateurs (salariés-associés), postes subsidiés...

→ L'idéologie :

primauté des travailleurs sur le capital, respect de l'individu et de ses attentes, responsabilité sociétale...

Les principes communs de l'ESS

- ▶ Ce sont des sociétés de personnes (adhérents ou sociétaires), et non de capitaux.
- ▶ Leur gouvernance est démocratique : les décisions sont prises en assemblée générale (un membre = une voix)
- ▶ L'appropriation privative du profit n'est pas le but de ces structures créées davantage dans un objectif collectif, partagé et durable

Les caractéristiques de l'économie sociale et solidaire

- Secteur composé majoritairement par des TPE/PME dans lesquelles la fonction RH est globalement peu structurée**
- Fragilités structurelles de certaines entreprises et concurrence de plus en plus importante d'où la difficulté de maintenir et consolider l'emploi**
- Nécessité de mettre en adéquation valeurs/principes de l'économie sociale et pratiques de management des entreprises**

Les Organisations d'économie sociale

Formes juridiques

- Les associations
- les coopératives
- les mutuelles

Secteurs d'activités

- Santé et services sociaux
- Intégration à l'emploi
- Education
- Tourisme / Agriculture / Artisanat
- Services à la personne
- Logement
- Activités culturelles
- Récupération et recyclage
- Commerce équitable
- Services financiers

La taille

- TPE / PE
- PME / PMI

Territoire

- Local
- Régional

Quels sont les types de ressources humaines concernées ?

Bénévoles

- **Bénévoles actifs (réguliers)**
- **Bénévoles passifs (irréguliers)**
- **Bénévoles élus dans les organes de décision**

Personnes en insertion

- **Salariés (contrat de travail à durée variable)**
- **Stagiaires (non rémunérés, durée limitée)**
- **Personnes sous statut occupationnel (non rémunérées)**

Coopérateurs

- **Salariés-associés**
- **Indépendants-associés**

Quels sont les types de ressources humaines concernées ?

Spécificité des profils

- ❑ **Genre** : Le personnel associatif est plus féminisé que celui des entreprises privées capitalistes
- ❑ **Origines culturelles** : 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**
- ❑ **Métiers et disciplines**
- ❑ **Degré d'implication envers la mission**

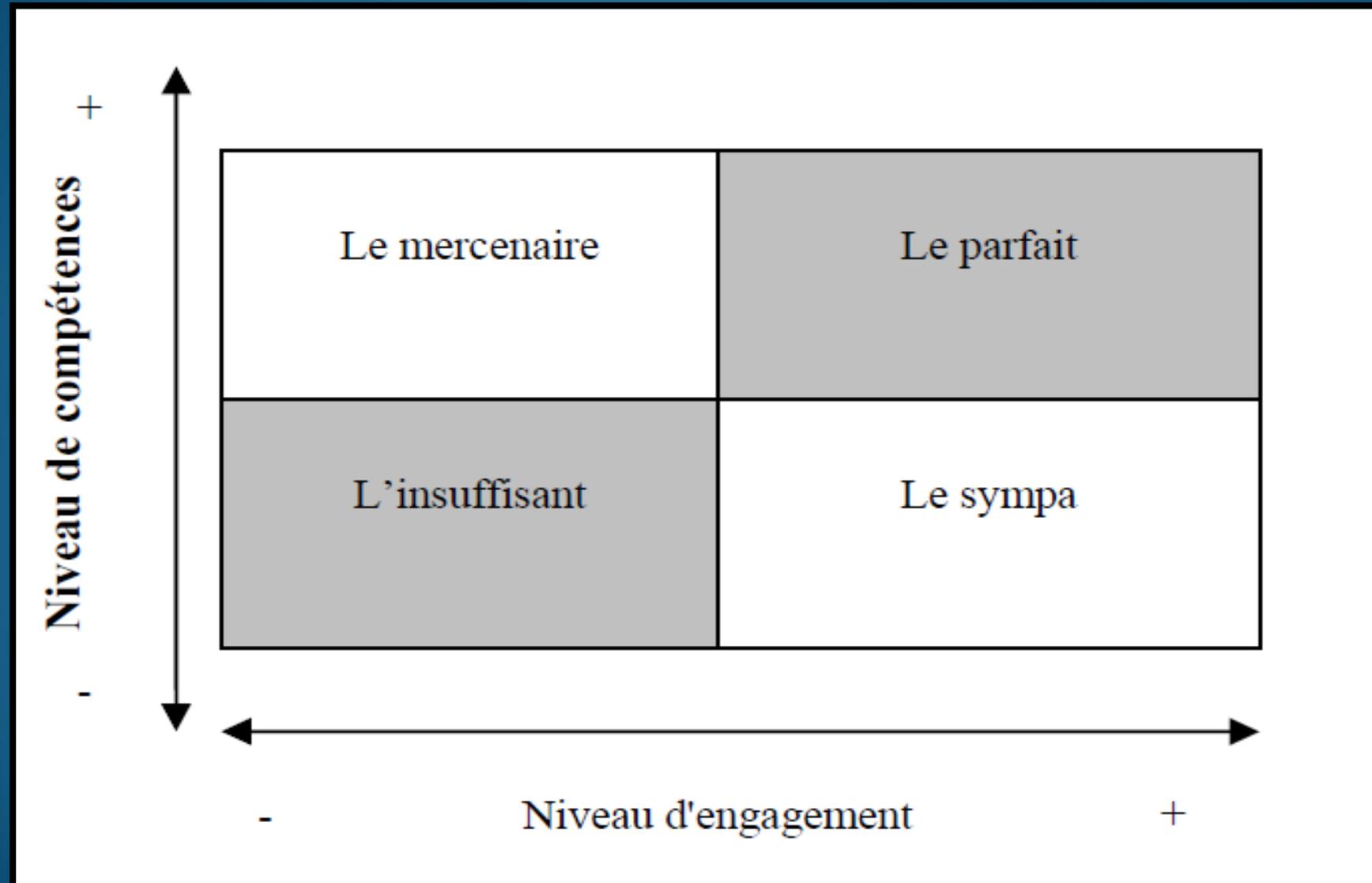
Diversité des engagements et des contrats en économie sociale

CATÉGORIES DE RH	TYPES D'ENGAGEMENT	TYPES DE CONTRAT
<i>Salariés</i>	Fonction classique d'employé	Contrat de travail
<i>Indépendants</i>	Relation classique d'indépendant	Statut d'indépendant (avec convention)
<i>Bénévoles passifs</i>	Don de temps, d'énergie et de compétences de manière ponctuelle	Engagement moral
<i>Bénévoles actifs</i>	Don de temps, d'énergie et de compétences de manière régulière	Engagement moral et activités régulières
<i>Bénévoles élus</i>	Représentation officielle des parties prenantes et responsabilité de la gestion de l'organisation	Engagement moral et prise de responsabilité envers les personnes qui les ont élus
<i>Salariés-associés</i>	Fonction classique d'employé mais aussi statut de propriétaire	Contrat de travail mais aussi parts de capital dans la société

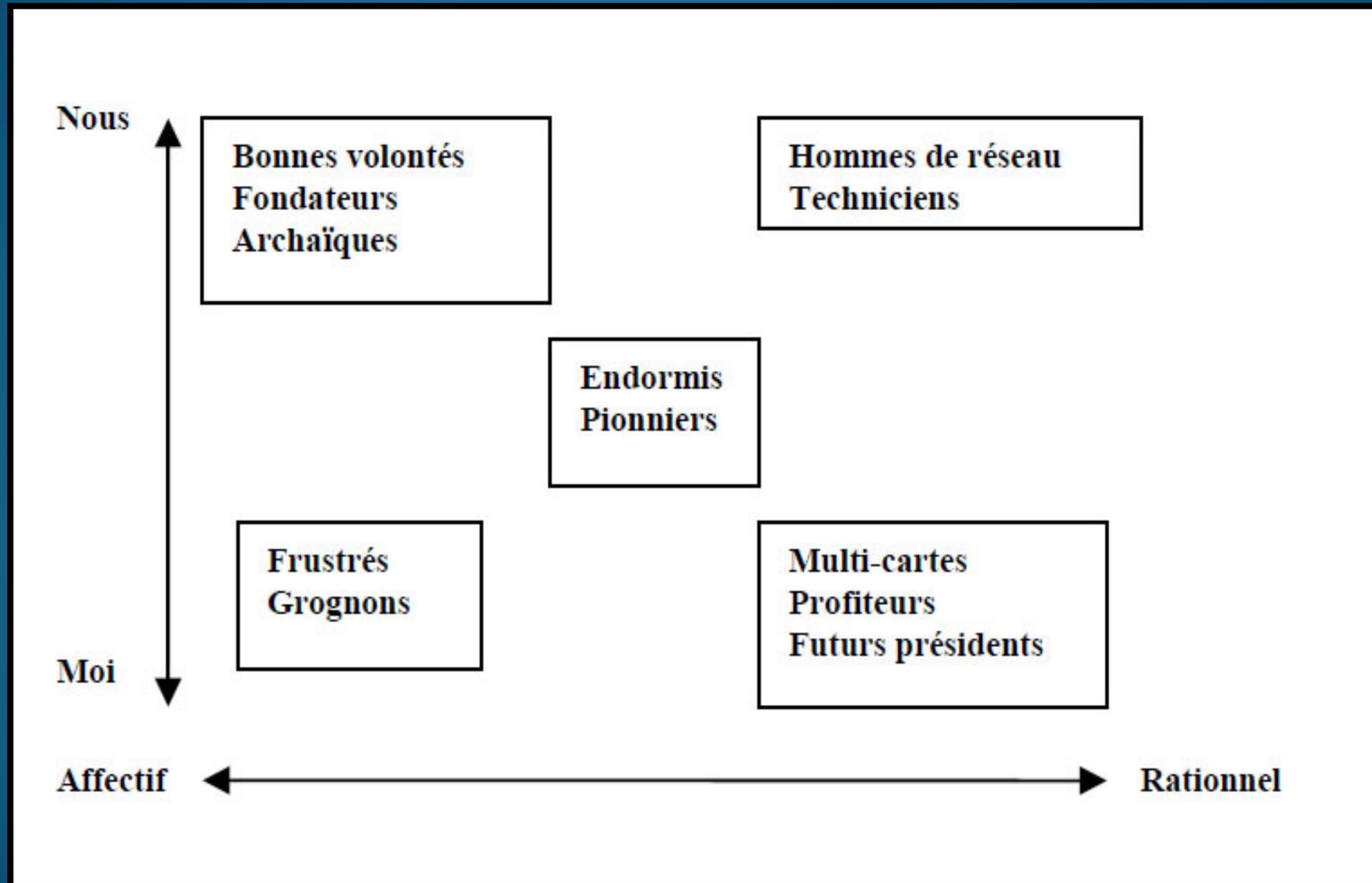
Typologie des salariés en économie sociale

- **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;**
- **Les gestionnaires (GRH, marketing, relations publiques, analyses économiques...)** ;
- **Les travailleurs généraux (travailleurs n'ayant aucune qualification particulière et qui se caractérisent par leur polyvalence).**

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



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



Quelles sont les approches de GRH mobilisées ?

Les approches administratives	Application du droit du travail, des législations sociales (gestion des salaires, des congés, des statuts, des barèmes, etc.)
Les approches sociologiques	Analyse des organisations au niveau des éléments tant formels qu'informels (acteurs, logiques d'action, jeux de pouvoir, conditions de légitimité, leadership...).
Les approches psychosociales	Elaboration d'outils basés sur les dimensions psychosociales de la relation de travail (motivation et autonomie des travailleurs, bien-être au travail,...).
Les approches managériales	Elaboration 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.

Les valeurs caractéristiques de l'ESS

- ⇒ *Accueil, écoute, comprendre*
- ⇒ *Respect de l'autre, partage, sens des responsabilités*
- ⇒ *Solidarité, entraide, responsabilité, partage, non-discrimination*
- ⇒ *Réduction des inégalités, acceptation de la vulnérabilité des personnes,*
- ⇒ *SOLIDARITE, proximité, soutien et lien social*
- ⇒ *Priorité au service des personnes face aux contraintes et enjeux économiques*
- ⇒ *Engagement, qualité de service, individualisation de la prestation*
- ⇒ *La responsabilité individuelle au service de la solidarité et l'échange*

Enjeux spécifiques de GRH en économie sociale

- 1. Gestion de la diversité des ressources humaines**
- 2. Mise en œuvre du modèle démocratique de gestion**
- 3. Gestion des ressources humaines bénévoles**
- 4. Gestion des relations entre les bénévoles et les salariés**
- 5. Gestion de la motivation et de l'implication des salariés**

La GRH en économie sociale et solidaire

La problématique centrale

Peut-on concevoir et mettre en œuvre une GRH crédible au sein des organisations de l'économie sociale et solidaire ?

Les questions dérivées

- 1. Comment attirer, recruter et sélectionner ?**
- 2. Comment gérer la répartition des tâches ?**
- 3. Comment gérer et optimiser les horaires ?**
- 4. Comment assurer leur motivation et implication ?**

La GRH en économie sociale et solidaire

Missions cruciales mais délicates :

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

Volets RH gérés différemment :

- 1. Recrutement et sélection**
- 2. Politique salariale**
- 3. Conditions et climat de travail**
- 4. Styles de leadership**
- 5. Gestion du temps de travail**
- 6. Gestion des contrats**
- 7. Gestion des départs**

Fonctions informelles ou quasi-inexistantes :

- 1. Planification des ressources humaines**
- 2. Description de profils de fonctions / organigramme**
- 3. Evaluation de la performance**
- 4. Politique de formation**
- 5. Gestion des compétences**
- 6. Gestion des carrières**

La GRH en économie sociale et solidaire

Recrutement

Les catégories concernées

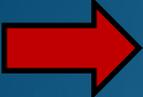
- ▶ **Les personnes exclus de l'emploi**
- ▶ **Les jeunes : 25% des recrutements dans l'ESS**
- ▶ **Les personnes issues de l'immigration**
- ▶ **Les séniors : 1 salarié sur 7 est un séniors**

Les personnes travaillant dans le secteur valorisent :

- **Le sens donné à leur travail**
- **De meilleures conditions de travail**
- **Une communication jugée positif avec les employeurs**

La GRH en économie sociale et solidaire

★ Recrutement des bénévoles

 *Des profils de bénévoles à écarter*

Les « grognons » et les « frustrés »,

Malgré leur engagement affectif envers l'association, ils ne cherchent qu'à satisfaire leurs attentes personnelles et sont donc souvent déçus ;

Les « multi-cartes » et les « profiteurs »,

Leur engagement à la fois personnel et rationnel peut être contradictoire avec la mission et le bon fonctionnement de l'association.

Les Pratiques RH en économie sociale

★ Recrutement

- **Réticence à recourir à des contrats de travail précaires.**
- **Une certaine indulgence dans les recrutements**
- **Lutte contre le chômage**
- **Principe de libre adhésion**
- **Principe de coopération**

Les Pratiques RH en économie sociale

★ Relations sociales et mode de gouvernance

- 1. Une organisation décentralisée**
- 2. Un fonctionnement démocratique,**
- 3. Présence des salariés dans les conseils d'administration**
- 4. Communication transparente,**
- 5. Une propriété collective de l'outil de production**
- 6. Une convivialité systématique au travail**
- 7. Des conditions de travail aménagées**
- 8. Une souplesse des horaires et charges de travail**

La GRH en économie sociale et solidaire

★ Système d'évaluation et type d'organisation

	Structure charismatique	Structure bureaucratique	Structure coopérative
Objet	Qualités personnelles du sujet	Conformité aux comportements professionnels requis	Performances réalisées/objectifs fixés
Procédure	Jugement d'ensemble porté sur la personne	Appréciation analytique	Appréciation par un collègue
Référentiel	Loyauté et soumission au chef	Adéquation homme/poste	Amélioration de la marche de l'organisation

La GRH en économie sociale et solidaire

★ **Systeme de rémunération et de partage de bénéfices**

- ❖ **Rémunération à dominante intrinsèque**
- ❖ **Des écarts de rémunération réduits**
- ❖ **Equité des rétributions**
- ❖ **Le caractère culturel et solidaire de la rémunération**
- ❖ **Désintéressement individuel et primauté de l'intérêt général**
- ❖ **Une juste répartition des excédents**

La GRH en économie sociale et solidaire

Formation professionnelle

« Il s'agit de placer la personne au centre de nos intérêts : respect de la dignité de la personne »

- 1. Principe de réhabilitation des personnes exclues**
- 2. Principe d'acquisition d'expérience par apprentissage**
- 3. Principe d'éducation des coopérateurs et des associés**
- 4. Principe d'autoformation des membres**

Par contre

- **Absence d'une stratégie formation**
- **Un budget formation inexistant**
- **Un faible recours aux contrats spéciaux de formation**

La GRH en économie sociale et solidaire

Pilotage de carrières

- **La recherche de sens au travail pour les passionnés**
- **La recherche de l'épanouissement**
- **Le travail associative, un style de vie**
- **Le souci d'un équilibre vie professionnelle / vie personnelle**
- **L'octroi d'une certaine liberté dans la gestion du temps de travail,**

Mais



Un manque de reconnaissance sur les évolutions professionnelles et de visibilité en termes de carrière

La GRH comme « paradoxe » 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 = Très 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 »*