

Appel à contributions

Revue @grh

« GRH et organisations de l'ESS : quelle(s) spécificités, quelle(s) singularité(s) ? »¹

Rédacteurs invités :

**Laëtitia Lethielleux, Université de Reims, Champagne-Ardenne
Patrick Valéau, IAE de la Réunion**

Date limite de soumission : 20 septembre 2019

L'économie sociale et solidaire (ESS) compte aujourd'hui 221 136 établissements employeurs, 2 372 812 salarié-e-s, soit 10,5% de l'emploi en France (et 14% de l'emploi privé). L'une des caractéristiques de l'emploi dans l'ESS est sa résistance à la crise économique (Dussuet et Flahaut, 2012), avec une hausse de 7% depuis 2008². Avec le départ prochain des salariés du baby-boom, 750 000 postes seront bientôt à pourvoir. Les organisations de l'ESS (OESS) n'en continuent pas moins à souffrir d'un manque de visibilité et de reconnaissance concernant leur fonction d'employeur (Lethielleux, 2018 ; Bailly, Chapelle et Prouteau, 2012). Leur GRH reste trop souvent abordée sous l'angle d'une professionnalisation consistant à « mimétiser » les pratiques des entreprises classiques.

L'objectif de ce numéro spécial est d'examiner les spécificités et la diversité de cette GRH. La littérature sur l'ESS montre en effet que ces organisations présentent de multiples différences par rapport aux entreprises à but lucratif comme par exemple la présence de bénévoles et salariés (Ferrand-Bechmann, 2010), des modèles économiques reposant sur une lucrativité limitée (Defourny & Nissens, 2017) et la prédominance de valeurs militantes (Eynaud, 2018 ; Laville, 2017 ; Valéau, 2015). Les organisations de l'ESS (OESS) se caractérisent également par leur diversité à travers différents statuts (association, mutuelle, coopérative, entreprises solidaires d'utilité sociale, etc), des sources financements variées (dons, subventions, chiffres d'affaires) et des modes de gouvernance plus ou moins inclusifs et participatifs d'une OESS à l'autre, en fonction de ses valeurs (sociales et/ou solidaires). Ces différentes caractéristiques sont susceptibles de modifier la GRH (Ridder & McCandless, 2010).

L'un des points communs à de nombreuses OESS est leur cheminement dont est issu le fonctionnement de leur GRH. Très souvent l'organisation du travail n'a pas été pensée au

¹ Cet appel à publication s'inscrit dans le cadre du Groupe de Travail et de Recherche (GRT) de l'AGRH, « Les Entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire : l'organisation en question ».

² Observatoire national de l'ESS-CNCRESS, d'après l'INSEE, CLAP, 2013.

préalable (Combes-Joret et Lethielleux, 2018). A l'origine de presque toutes les OESS se trouve un petit groupe qui a créé la structure et lui a donné ses valeurs initiales et sa mission (Laville, 2017 ; Valéau, 2015). Cette communauté, généralement composée de bénévoles, de bénéficiaires et parfois déjà de salariés, s'organise de façon spontanée et informelle, avec une GRH que l'on pourrait qualifier de communautaire. On remarque un travail organisé, des attributions de rôles et des répartitions de tâches permettant la production d'un bien ou d'un service. Cependant, à mesure qu'elles cherchent à acquérir de nouvelles ressources et à augmenter leur production, les organisations de l'ESS se trouvent confrontées aux limites de ce modèle communautaire.

La GRH des organisations de l'ESS est alors abordée sous l'angle de la professionnalisation. Cette GRH professionnalisée est valorisée dans le cadre d'un entrepreneuriat social dont les solutions consistent parfois simplement à reproduire les pratiques des entreprises (Dees, 1998 ; Pache et Santos, 2010). L'accent est mis sur une finalité non lucrative, mais les outils et les moyens mis en œuvre font des organisations de l'ESS des entreprises presque comme les autres. Ce modèle de GRH est fortement encouragé, pour ne pas dire parfois imposé, par les financeurs. Pour les pouvoirs publics, cette GRH correspond à l'extension du « new public management » : les subventions sont conditionnées à des prestations (Chauvière M. *et al.*, 2009). Même les fondations, et souvent les donateurs individuels, exigent des niveaux de productivité à la hauteur de leurs dons. Cette professionnalisation constitue une adaptation souvent nécessaire pour accéder à ces ressources.

Les questions de sélection, de définition de poste, d'évaluation des performances et de rémunération se retrouvent ainsi au cœur des débats qui animent le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) (Davister, 2006 ; Evereare et Valéau, 2012). La GRH de ces organisations s'avère complexe car elles doivent combiner à la fois performance économique et valeurs fondatrices (Akingbola, 2013 ; Ughetto et Combes, 2010). Les OESS ont à réfléchir, dans le cadre de leur GRH, à la manière de concilier management et spécificités de l'ESS, en évitant qu'un « trop de gestion » puisse « tuer la dynamique associative » (Avare et Sponem, 2008 ; Chauvière, 2007 ; Laville et Glémain, 2009) et conduise à un déclin du militantisme et des valeurs communautaires (Combes-Joret et Lethielleux, 2012 ; Ion, 1997 ; Valéau, 2013). Ces débats peuvent tourner au conflit, au sein des instances de gouvernance mais aussi à l'intérieur des équipes. Suivant qu'on voit dans ces tensions et ces crises le dernier sursaut d'une résistance au changement ou une alerte lancée pour sauver certaines valeurs fondamentales, l'orientation RH n'est pas du tout la même. Ces tensions spécifiques stimulent à la fois la créativité et la diversité des OESS en la matière de GRH (Valéau, 2015).

Il y a depuis quelques années une prise de conscience collective, y compris chez les financeurs, concernant la spécificité et l'importance des autres valeurs ajoutées par l'ESS, mais la reconnaissance de ces dernières se heurte à des questions de mesure.

Ces débats et controverses qui animent le secteur se retrouvent dans les débats scientifiques qui traversent la littérature. Suivant les paradigmes (post-positiviste, constructiviste ou critique), l'éclairage porté sur ces problématiques gestionnaires n'est pas le même. **L'objectif de ce numéro spécial est de questionner la singularité de la GRH dans les organisations de l'ESS, sur différents aspects suivant différentes approches.**

L'introduction du pluriel dans l'expression quelle(s) singularité(s) signifie la multiplicité des aspects concernés, mais aussi la diversité de ces organisations. Ainsi il ne s'agit pas de cautionner une approche plutôt qu'une autre, mais de mettre en exergue l'étendue des choix qui s'offrent aux organisations de l'ESS et la diversité des stratégies qu'elles peuvent développer en fonction de leurs contextes, mais aussi de leurs buts et de leurs valeurs.

Plusieurs angles d'étude pourront faire l'objet de contributions à ce dossier :

- **La professionnalisation et gestion des compétences** (salariés comme bénévoles) : quels sont les enjeux de la professionnalisation et la gestion des compétences dans les OESS ? Les performances technico-économiques à court terme, notamment les indicateurs de productivité, sont, au départ, les plus facilement observables. L'utilité sociale est quant à elle beaucoup plus difficile à établir. Dans quelle mesure, la GRH des OESS peut-elle et doit-elle reprendre les pratiques établies dans les entreprises ? **Former à la GRH les acteurs des OESS** (salarié-e-s, bénévoles élu-e-s ou de terrain, étudiant-e-s ...) pose un double questionnement. Sur le plan théorique, quelle est la légitimité d'une fonction plus préoccupée par les objectifs économiques et les contraintes financières des directions que par le développement et le bien-être des salariés et des bénévoles ? D'un point de vue pratique, comment amener des acteurs des OESS (salarié-e-s, bénévoles élu-e-s ou de terrain, étudiant-e-s), à dépasser la vision instrumentale de la GRH dominante dans les manuels ?
- **La place des valeurs militantes dans les pratiques et procédures RH** (éthique/ QVT/ culture d'entreprise). La professionnalisation entraîne classiquement une crise d'abord faite de doutes et de questionnements : « N'avons-nous pas perdu le sens de notre mission ? » « Ne sommes-nous pas devenus une entreprise comme les autres ? » « Sommes-nous toujours légitimes en tant qu'organisation de l'ESS ? » L'un des principaux clivages concerne les critères d'évaluation des performances individuelles et organisationnelles. Dans quelle mesure, les valeurs militantes peuvent-elles survivre à la professionnalisation ? **Manager des militant-e-s et des bénévoles** pose à la GRH des défis inédits, dont, par exemple, l'implication des militant-e-s/bénévoles au risque de leur épuisement physique et émotionnel ; le départ des militant-e-s/bénévoles vieillissant-e-s ; la question des rétributions pour des contributions gratuites ; le recrutement des salarié-e-s en insertion ...
- **Les spécificités des relations de travail** (coopération salariés- bénévoles/ spécificités des contrats- dispositifs (contrats de aidés...)- le travailler ensemble/ la problématique de la gouvernance (le défi de l'intégration des parties prenantes au cœur de l'action). La relation du binôme directeur-trice/ président-e (un rapport de polarisation). Comment la fonction RH peut-elle se situer au sein d'une gouvernance démocratique susceptible d'intégrer de nombreuses parties prenantes ? Quels paradigmes (Khun, 1983), quels cadres théoriques pour (re)penser la GRH dans les OESS pour penser des relations de travail fondées sur la solidarité et la coopération et des comportements non opportunistes (Pihel, 2010 ; Adla et al., 2018).

- **Les innovations/ créativité RH** (quelles méthodes/ pratiques de management RH... Outils (Callon, 1986 ; Szostak et al., 2018) / expérimentations démocratiques). Suivant un cheminement partant d'une étape communautaire vers une professionnalisation à travers laquelle les organisations de l'ESS formalisent leur fonctionnement, se rationalisent à travers une prise de décision stratégique plus centralisée et davantage hiérarchisée. Quelle peuvent être les étapes suivantes ? Dans quelle mesure, les contraintes spécifiques des OESS, notamment la multiplicité des objectifs suivies, stimulent-elles la créativité en matière de GRH ? Dans quelle mesure l'ESS donne-t-elle à voir des modèles de GRH différents de ceux des entreprises ?

Références bibliographiques

- Adla, L., et Gallego-Roquelaure, V. (2018), Le don au cœur de la construction d'une GRH partagée en PME, *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 108, no. 2, p. 32-43.
- Avare, P., Sponem, S. (2008), Le managerialisme et les associations, in Hoarau C., Laville J.L., *La gouvernance des associations*, Eres, Toulouse, p.113-129.
- Akingbola, K. (2013), A Model of Strategy Nonprofit Human Resource Management, *Voluntas*, n°24, p. 214-240.
- Bailly, F., Chapelle, K., Prouteau, L. (2012), La qualité de l'emploi dans l'ESS, *Recma*, n° 323.
- Bidet, E. (2003), L'insoutenable grand écart de l'économie sociale- isomorphisme institutionnel et économie solidaire, *Revue du MAUSS*, 2003/1 n°21, p. 162-178.
- Brabet J. (dir.). 1993. Repenser la GRH ?, Paris, Économica.
- Callon, M. (1986), Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc, *L'Année sociologique*, 36, p. 205
- Chanut-Guieu, C. (2009), La professionnalisation de la fonction de bénévole : quand l'Etat impulse le changement, *Management et Avenir*, n° 27.
- Chauvière, M. et al., (2009), Débat : L'association, l'entreprise et l'administration : quelle circulation des normes de gestion ?, *Entreprises et histoire* 3/2009 (n° 56), p. 131-144.
- Chessel, M.E., Nicourd, S. (2009), Les ressorts des modes de gestion des associations, *Entreprises et histoire*, 2009/3, n° 56, p. 6-10.
- Chiapello, E., Gilbert, P. (2013), *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentalisation de gestion*, La Découverte, Paris.
- Combes-Joret, M., Lethielleux, L. (2012), Le sens du travail à la Croix-Rouge française. Entre engagement pour la cause et engagement dans le travail, *RECMA*, n°323, p.64-81.
- Cousineau, M., et Damart, S. (2017), Le management des bénévoles, entre outils et valeurs. Une approche par les paradoxes, *Revue française de gestion*, vol. 262, no. 1, p. 19-36.
- Davister, C. (2006), *La GRH en économie sociale*, Louvain, chaire Cera.
- Dees, J.G. (1998), The Meaning of "Social Entrepreneurship", *Working paper*, Stanford University – Graduate School of Business, Stanford, California.
- DEES, J.G. (1998), The Meaning of "Social Entrepreneurship", *Working paper*, Stanford University – Graduate School of Business, Stanford, California.
- DEES, J.G. (1998), The Meaning of "Social Entrepreneurship", *Working paper*, Stanford University – Graduate School of Business, Stanford, California.
- DEES, J.G. (1998), The Meaning of "Social Entrepreneurship", *Working paper*, Stanford University – Graduate School of Business, Stanford, California.
- Dussuet, A., Flahaut, E. (2012), Des emplois soutenables dans les associations ? La part du genre, *Cahiers du Cirtes*, hors serie N°2 Travail, organisations et politiques publiques. Quelle soutenabilité à l'heure de la mondialisation, Presses Universitaires de Louvain, p.159-172
- Dussuet, A., Flahaut, E. (2010), Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif ?, *Formation Emploi*, n° 111, juillet-septembre.
- Everaere, C. (2011), Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale, *Revue française de gestion*, n° 217, p. 15-33.
- Everaere, C., Valéau, P. (2012), La GRH dans l'ESS, *Le management des entreprises de l'ESS*, Bruxelles, De Boeck.

- Ferrand-Bechmann, D. (2010), Le bénévolat, entre travail et engagement : les relations entre salariés et bénévoles, Iie Forum départemental sur la vie associative, « L'engagement bénévole, un acte citoyen », organisé par le conseil général de la Gironde, novembre.
- Hely, M. (2009), *Les métamorphoses du monde associatif*, Presses Universitaires de France, Lien Social
- Ion, J. (1997), *La fin des militants*, Les Editions de l'Atelier, Evry.
- Lamoureux, H. (2002), Le danger du détournement de sens : portée et limites du bénévolat, *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 15, n° 2.
- Laville, J.-L., Glémain, P. (2009), *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*, Desclée De Brouwer, Paris.
- Laville, J.-L. et Sainsaulieu, R. (2013), *L'association. Sociologie et économie*, Paris, Fayard-Pluriel, 448 p.
- Lethielleux, L. (2018), Les Groupements d'employeurs : vers un nouveau développement de la gestion des ressources humaines territoriale ?, *Gérer & Comprendre -Annales des Mines*, juin 2018, n°132, p.3-10.
- Pihel, L. (2010). Don et contre-don: Pour éclairer la crise de la relation salariale. *Revue internationale de psychosociologie*, vol. xvi(40), 55-72. doi:10.3917/rips.040.0055.
- Prouteau, L. (2003), *Les associations entre bénévolat et logique d'entreprise*, Paris, L'univers des normes.
- Ridder H-G., and McCandless Baluch, A. (2010), Influences on the Architecture of Human Resource Management in Nonprofit Organizations: An Analytical Framework, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(1), 124-141.
- Simonet-Cusset, M. (2010), *Le travail bénévole : engagement citoyen ou travail gratuit ?* Paris, La Dispute.
- Ughetto, P., Combes, M.-C. (2010), Entre valeurs associatives et la professionnalisation : le travail, un chaînon manquant ?, *Revue de l'association française de sociologie*, n° 5.
- Valéau, P. (2013), La fonction RH dans les associations : les valeurs militantes à l'épreuve de la professionnalisation, *Revue internationale de l'économie sociale*, (328), 76–94.
- Valéau P. (2015), Stages and Pathways of Development of Nonprofit Organizations: an Integrative Model International, *Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations (Voluntas)*, 26(5), 1894–1919.
- Laville J.L. (2016), *L'économie sociale et solidaire: Pratiques, théories, débats*. Point, Economie.
- Eynaud P. & Franca Filho G.C. (2019), *Solidarité et organisation : penser une autre gestion*, ERES.
- Pache, A. C., & Santos, F. M. (2010), When worlds collide, *Academy of Management Review*, 35(3), 455–476.
- Szostak, B. L, et al. (2018), La dynamique d'appropriation des outils de gestion dans le champ de l'ESS : est-elle spécifique ?, *Management & Avenir*, vol. 100, no. 2, p. 111-133.

Modalités de soumission

Les articles doivent être transmis **avant le 20 septembre 2019 à l'adresse suivante :**
laetitia.lethielleux@univ-reims.fr

Tous les manuscrits soumis dans le cadre de cet appel à contributions feront l'objet d'une évaluation en « double aveugle » suivant les standards de la *Revue @grh*.