# La gestion des ressources humaines dans les organisations de l'économie sociale et solidaire

## Les valeurs à l'épreuve des pratiques

Coordonné par
**Laëtitia Lethielleux**
**Patrick Valéau**

AGRH
Vuibert

# La gestion des ressources humaines dans les organisations de l'économie sociale et solidaire

# La gestion des ressources humaines dans les organisations de l'économie sociale et solidaire

## Les valeurs à l'épreuve des pratiques

Coordonné par

Laëtitia Lethielleux

Patrick Valéau

Préface de Stéphane Veyer

Postface de Jurgen Willems

AGRH

Vuibert

Mise en page : IDT
Couverture : Nathalie Dudek

ISBN : 978-2-311-41275-8

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1er de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Le « photocopillage », c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le « photocopillage » menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération. En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite. Des photocopies payantes peuvent être réalisées avec l'accord de l'éditeur.

S'adresser au centre français d'exploitation ou du droit de copie :
20 rue des Grands-Augustins, F-75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70

© Magnard-Vuibert, octobre 2023 – 5, allée de la 2e DB, 75015 Paris

# Sommaire

**Présentation de l'AGRH** *9*

**Présentation de la collection « Recherche » de l'AGRH** *11*

**Préface.** L'ESS au travail : des promesses à l'espérance *13*

**Introduction** *17*

## Partie 1. Les valeurs à l'épreuve des pratiques RH dans l'ESS

**Chapitre 1**. Entre valeurs et pratiques : le rôle de la démocratie interne *23*

*Julien Maisonnasse, Francesca Petrella, Nadine Richez-Battesti, Pascal Glémain*

**Chapitre 2**. Mobiliser les valeurs dans l'ESS : *sensegiving* et *sensemaking* *37*

*Laura Beton-Athmani, Victor Combes, Kevin Pastier, Jennifer Urasadettan*

**Chapitre 3**. Les paradoxes multiniveaux des OESS : conséquences pour la GRH *53*

*Magali Boespflug, Marie Cousineau, Stéphanie Havet-Laurent, Jean-Yves Juban, Adama Ndiaye*

**Chapitre 4**. Valeurs et spécificités dans le recrutement des organisations de l'ESS *67*

*Clara Aoun-Jan, Olivier Boned, Denis Lecoq, Sébastien Payre, Camille Retsin, Mohamed Tissioui*

## Partie 2. L'approche transformationnelle de la GRH dans l'ESS

**Chapitre 5**. Co-développer l'adaptabilité à la carrière par la VAE lors de la transition professionnelle vers l'ESS ***81***
*Éric Bidet, Olivier Boned, Hugo Gaillard*

**Chapitre 6**. Les effets des orientations stratégiques des OESS sur les politiques de GRH ***95***
*Amélie Artis, Nadine Dubruc, Nahla Salameh-Bchara, Julien Maisonnasse*

**Chapitre 7**. Organisations de l'ESS, vectrices de transformation RH sur un territoire ***113***
*Nadine Dubruc, Laëtitia Lethielleux, Marc-André Vilette, Amélie Artis*

## Partie 3. Approches méthodologique et épistémologique de l'étude de la GRH dans l'ESS

**Chapitre 8**. Évaluation et mesure des performances dans l'ESS, un enjeu pour la GRH ***129***
*Jean-Christophe Vuattoux, Patrick Valéau*

**Chapitre 9**. État de l'art des savoirs en RH dans l'ESS sur deux décennies ***145***
*Laëtitia Lethielleux, Patrick Valéau, Ulysse Lecomte-Thenot*

**Chapitre 10**. Construire et co-construire les savoirs en RH : l'apport des recherches-actions participatives ***165***
*Monique Combes-Joret, Élise Marcandella*

**Chapitre 11**. Les formations en GRH dans l'ESS : de la neutralité à la réflexivité ? ***187***
*Laëtitia Lethielleux, Patrick Valéau, Nathalie Raulet-Croset*

**Postface**. Les pratiques RH des organisations de l'ESS dans le monde : quand l'hybridation évince les spécificités du secteur *201*
*Jurgen Willems*

**Présentations des auteurs** *209*

**Derniers ouvrages parus dans la collection « Recherche AGRH »** *217*

**Table des matières** *219*

# Présentation de l'AGRH

Depuis sa création en 1989, l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH) a pour mission la promotion et le développement de la recherche en gestion des ressources dans l'espace francophone dans un objectif de partage de connaissances, de valorisation des recherches et de transfert des résultats de nos travaux vers la société. Elle rassemble aujourd'hui plus de 850 membres, des enseignants-chercheurs, des doctorants en gestion des ressources humaines d'universités et d'écoles françaises et étrangères (notamment la Belgique, la Suisse, le Québec, le Maghreb et l'Afrique), et également des praticiens de la fonction RH.

L'AGRH tire sa notoriété de la production scientifique de qualité de ses membres qui contribuent très largement à la recherche en animant de nombreuses rencontres, du congrès annuel organisé depuis sa création, aux journées de recherche des groupes de recherche thématique (GRT), ateliers ou webinaires organisés avec la FNEGE. Les activités sont riches et démontrent le dynamisme de notre association savante.

L'AGRH dispose de deux revues académiques de très grande notoriété, *@GRH* et la *Revue de Gestion des Ressources Humaines* (RGRH), classées respectivement en rang 3 et en rang 2 auprès de la FNEGE, et des actes de congrès qui sont disponibles sur le site de l'association. Elle propose une collection d'ouvrages de recherche publiée par les éditions Vuibert. L'AGRH publie également une lettre bimestrielle portant sur les activités et les publications de ses membres.

Le rythme des publications s'est accéléré au sein de l'association, avec six articles par numéro pour la revue @GRH, quatre articles par numéro pour la revue RGRH et deux ouvrages de recherche publiés par les éditions Vuibert par an, signe d'un dynamisme des équipes éditoriales et aussi de la fécondité des travaux menés par les membres de l'AGRH.

Pour contribuer au rayonnement de l'AGRH, trois principaux axes ont été définis :

1. ***Accentuer notre rayonnement international*** grâce à l'internationalisation de nos revues et nos ouvrages (Vuibert), la délocalisation régulière du congrès AGRH à l'international et le développement des liens avec d'autres associations scientifiques internationales.
2. ***Renforcer l'engagement et l'impact sociétal de l'AGRH*** en créant et maintenant des réseaux d'échanges nationaux et internationaux et en favorisant le transfert de compétences vers les étudiants, les acteurs du monde socio-économique, les entreprises privées et publiques et la société.
3. ***Valoriser la production et les activités scientifiques de l'association*** par la dynamisation des GRT en développant plus de transversalité entre les GRT

et entre les GRT et les autres associations académiques afin d'offrir deux « livrables » : l'un managérial, l'autre en recherche.

La gouvernance de l'AGRH est structurée par un bureau et six comités : le comité international, le comité publications, le comité relations institutionnelles et partenariats, le comité enseignement et innovation pédagogique, le comité congrès et ateliers doctoraux et le comité éthique et science responsable. Le bureau de l'AGRH est composé d'un bureau restreint : Président, Secrétaire général, Trésorière et de trois Vice-présidents, une Vice-présidente en charge du classement des revues francophones et internationales référente FNEGE, un Vice-président en charge des relations avec les associations académiques européennes et internationales et un Vice-président en charge du réseau AGRH et des relations bureau et membres du conseil d'administration. Le bureau compte également une responsable chargée de l'animation des GRT, un responsable de la lettre, un responsable du collège des prix de thèse et du recensement des thèses de l'AGRH et un responsable de l'impact numérique de l'AGRH. L'AGRH anime un réseau international avec des ambassadeurs auprès des communautés de GRH de nombreux pays.

L'AGRH compte 22 groupes de recherche thématique. Ils permettent des échanges et des débats sur des sujets de fond, comme la recherche de performances à travers la mise en place de modes d'organisation du travail innovants, l'amélioration de la santé et le bien-être au travail, l'accompagnement de certaines grandes enseignes qui aspirent à des pratiques managériales socialement responsables et durables, l'aide aux entreprises en difficultés économiques et sociales : l'absentéisme, la rotation du personnel, les problèmes de recrutement avec la crise sanitaire, les accidents du travail, l'accompagnement de la transformation digitale de la fonction RH elle-même (comment utiliser le potentiel proposé par le numérique pour améliorer les processus RH ?), l'accompagnement de la transformation numérique globale : évolution des emplois et des compétences, organisations du temps de travail, régulation des usages numériques et protection des données… Sur le fond, les thématiques retenues sont très stimulantes et de nouvelles méthodes de recherche plus ancrées dans les terrains d'observation se développent. Ainsi, les liens entre notre communauté savante et la fonction Ressources humaines doivent permettre des allers-retours fructueux, une valorisation de la pensée académique par la création d'outils, de méthodes, de modes de GRH, novateurs, efficients et adaptés aux professionnels de la GRH et l'évolution de nos connaissances vers une science « utile » pour l'action.

L'objectif de rayonnement de notre association en France et au-delà est au cœur des préoccupations de l'AGRH et l'ensemble des membres du bureau et des comités de l'AGRH y participe activement au service de tous.

Florence Noguera
Présidente de l'AGRH
Pour plus d'informations : www.agrh.fr

# Présentation de la collection « Recherche » de l'AGRH

François Pichault et Géraldine Schmidt
Responsables éditoriaux de la collection « Recherche AGRH »

La collection « Recherche AGRH » s'emploie depuis près de vingt ans à mettre en valeur les productions collectives de chercheurs de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH) sur des thématiques d'actualité – voire de pointe – au sein de leur discipline. Elle s'inscrit dans une volonté de valoriser l'édition d'ouvrages en sciences de gestion. Chaque ouvrage de la collection est coordonné par des chercheurs qui en garantissent l'homogénéité interne au regard du thème traité et la rigueur méthodologique. Il est soumis à un processus strict d'évaluation par des arbitres externes portant à la fois sur la structuration du projet, sa problématique, sa cohérence d'ensemble, la qualité du travail éditorial, le contenu des différents chapitres, etc. La collection « Recherche AGRH » permet à de nombreux membres de l'association de valoriser leurs travaux de recherche tout en bénéficiant d'une diffusion et d'une lisibilité certaines. Parce qu'ils sont rédigés dans un style plus pédagogique et répondent à une présentation moins « formatée » que celle qui est exigée par les revues académiques, ces ouvrages ont également pour ambition de contribuer au dialogue entre les chercheurs et les professionnels utilisant les apports de la recherche pour interroger leur pratique et mieux faire face à la complexité de la GRH dans le monde des organisations. Un accent particulier est mis sur le degré d'internationalisation des ouvrages de la collection, en veillant notamment à intégrer des auteurs et/ou des coordinateurs de différents pays. On pourra également trouver de plus en plus de ressources complémentaires aux ouvrages publiés, comme des podcasts, des vidéos, etc.

Si la collection est avant tout liée aux activités des groupes de recherche thématiques de l'AGRH, sa couverture peut s'étendre à l'ensemble des activités collectives organisées en lien explicite avec l'Association. Étant donné la validation des contenus publiés par un comité d'évaluation externe, les ouvrages de la collection peuvent concourir au prix EFMD-FNEGE.

Depuis sa création, la collection « Recherche AGRH » compte plus d'une vingtaine de titres : certains portent sur des thématiques spécifiques aux ressources humaines

(gestion des compétences, des carrières, des âges, du genre, du temps de travail, etc.), d'autres sur des questions transversales (mondialisation, restructuration, etc.), d'autres encore proposent des mises en contexte liées à un secteur économique particulier (PME, distribution, etc.) ou à une région du monde (Maghreb, etc.).

# Préface

Stéphane Veyer
Cogérant de la Manufacture coopérative

## L'ESS au travail : des promesses à l'espérance

Le présent ouvrage révèle un paradoxe qui traverse avec force l'économie sociale et solidaire (ESS). À ma gauche : une multitude d'entreprises gérées démocratiquement par des groupements de personnes ; des coopératives, des mutuelles, des associations qui affirment légitimement une identité commune ontologique ; une histoire, des pratiques, des pensées, des expériences socio-économiques qui se reconnaissent au travers de questionnements, de projets et de résistances ; un monde présent depuis toujours, partout dans le monde, conscient de ce que son rapport à la propriété, au pouvoir, au savoir, a de proprement contradictoire avec les imaginaires capitaliste ou étatiste. À ma droite : la timidité de ce même monde à administrer ses entreprises selon une voie (une voix ?) propre ; la facilité avec laquelle il singe la doxa managériale ou les réflexes bureaucratiques dès lors qu'il s'agit de gérer l'organisation, et notamment de penser le travail. Sous le regard des sciences de gestion, les entreprises de l'ESS n'ont souvent à montrer qu'une collection d'expériences singulières, souvent intéressantes, parfois étonnantes, toujours marginales. Ces expériences existent mais ne font pas système. Elles surnagent dans un océan d'isomorphismes. La banalisation de l'ESS commence par là – peut-être ses dégénérescences aussi : par l'incapacité de ses travailleur·ses à raconter qu'ils y vivent une expérience de travail différente, ou que, si différence il y a, elle n'est pas pour du pire, du plus violent, du plus tartuffe.

Pourtant, tout avait bien commencé. L'ESS plonge ses racines dans un univers de métiers, de compagnonnages, de corporations, de guildes, qui nous parle encore à distance d'arts, d'apprentissage, d'éthique, d'entraide, d'outils, de mains qui imaginent et conçoivent. Quand la coopération « moderne » se forge au creuset de la révolution industrielle, c'est bien de travail qu'elle parle encore. Dans les associations ouvrières comme dans les utopies communautaires, c'est autour d'organisations productives que l'on invente les principes coopératifs – et Charles Fourier nous dira, à force de papillonne et de passions composées, combien le travail doit être *aimable* si l'on

veut qu'il soit *aimé*. Mais ce premier élan laissera place, dans la seconde partie du XIXe siècle, à celui qui verra le développement des coopératives de consommation, agricoles, bancaires, des mutuelles et des associations, qui distingueront le travailleur du sociétaire. En 1862, la « révision déchirante » à Rochdale sera exemplaire d'une forme de relégation du travailleur en dehors du projet politique de la coopérative, et de son enfermement dans l'organisation entrepreneuriale. La place du travailleur dans le projet coopératif continuera à susciter le débat, alimentera les divergences entre Jaurès et Gide, inspirera l'accord trop méconnu entre CGT et FNCC de 1921 qu'Ernest Poisson qualifiera de « traité de paix » entre syndicats et coopératives, mais la messe est dite : exception faite de la coopération de production dans ses figures autogestionnaires ou ses communautés de travail, ce qui deviendra l'ESS reléguera la pensée sur la gestion de ses organisations productives dans les coulisses, laissant la scène aux questions de gouvernance, aux relations partenariales, aux rapports stratégiques à l'État ou au marché, aux projets poursuivis, à leurs bénéfices sociaux.

Le prix de cette occultation est très lourd. Celle-ci pèse fortement dans la difficulté de l'économie sociale à formuler un projet politique commun, à affirmer sa capacité transformatrice. Elle broie des salarié·es associatifs, dont le travail est non seulement dévalorisé auprès de la population, mais aussi violenté au quotidien par application de la vulgate managériale. Elle heurte la sincérité et l'honnêteté des plus belles dynamiques coopératives, mutualistes ou associatives, les égratigne, les dévitalise, les empoisonne, à force de normalisation et d'alignement.

Il est urgent de remettre la gestion de l'entreprise d'ESS sur le devant de la scène. Et notamment : il est urgent de remettre le travail au cœur de l'ESS, c'est-à-dire au cœur de chaque expérience d'ESS, quelles que soient la cause qu'elle porte et la forme qu'elle adopte. Que le travail en ESS incarne lui aussi ce rapport émancipateur au pouvoir, au savoir et à la propriété que les organisations d'ESS portent dans leurs statuts.

C'est une question de vie ou de mort pour l'ESS, mais aussi, peut-être, une occasion à saisir. Dystopie ou utopie. Submergée par l'ordre néolibéral (notamment dans ses dimensions normatives et juridiques), métastasée par l'entrepreneuriat social et le social business, phagocytée par des entreprises de capitaux en quête de projets sociétaux, l'ESS n'en a plus pour longtemps si elle continue à recourir aux approches du management pour gérer ses affaires. Elle finira diluée dans un *grand tout* où les relations sociales, l'intimité, l'amitié, la solidarité, les convictions, constitueront (constituent déjà…) d'extraordinaires sources de profit. Le marché et l'État s'entendent déjà comme larrons en foire pour intimer au monde associatif, réduit à une capacité à organiser un travail sous-évalué, voire gratuit, de répondre à leurs injonctions chiffrées en matière de prestations de services sociaux. Un peu plus d'efficience, que diantre, et merci de ne pas avoir le toupet de vous plaindre alors que votre travail a du sens !

Un autre scénario est possible. Celui où l'ESS prend acte de la grande démission et assume d'être en capacité d'inventer les nouvelles règles pour mettre en musique les organisations socioproductives adaptées au monde qui vient. Non pas constituer l'alternative (quoique…), mais avoir expérimenté, depuis longtemps, les conditions nécessaires (mais non suffisantes) pour que l'alternative fleurisse. Non pas avoir les réponses, mais avoir éprouvé, depuis longtemps, les questionnements. Non pas faire système, mais faire école.

Rompre avec l'imaginaire du management capitaliste, c'est mettre au premier plan la question du don et de la réciprocité, c'est contester la subordination, c'est se libérer des postulats de croissance et de concurrence, c'est revendiquer le mobile éducatif et la constitution de communs, c'est intégrer la conception et la réalisation, c'est jouer la polyvalence et la délibération, c'est accepter l'incertitude, c'est repenser les outils de la production et la formation du prix. De tout cela, l'ESS n'a pas le monopole, mais elle a la légitimité. Elle sait ce qui peut être fait, elle en a l'expérience. Elle sait à quelles conditions cela peut être fait, elle en a posé les principes. Il ne lui manque que l'assurance d'être elle-même – ce petit supplément d'élan politique qui affirmerait un ordre autonome et cohérent de pensées et de pratiques, au-delà des collections de singularités gestionnaires et à contre-pied du management.

Par où commencer ? Par le travail, pardi ! L'ESS intrique travail salarié et bénévolat pour tricoter ses organisations. Mieux que personne, elle sait que l'action collective résulte d'un entrelacs d'activités qui relèvent du travail, de l'œuvre et de l'action, pour reprendre le triptyque proposé par Hannah Arendt. Et pourtant, elle souffre chaque jour de devoir gérer cette complexité avec les approches et le droit de l'entreprise capitaliste – c'est une perpétuelle source de conflits dans les organisations de l'ESS. Plutôt que de subir, n'est-elle pas la mieux placée pour inventer ? Bicamérisme de gouvernance, auto-organisation, licences sociales, fonction employeur collective, épistémologie de la recherche-action, caisses internes de couverture des risques, CDI communautaire, salaire choisi… : tous les éléments du puzzle existent d'ores et déjà dans l'ESS pour imaginer une régulation du travail démocratisée et démarchandisée.

Gageons que le présent ouvrage permettra de commencer à lever le voile sur l'horizon des possibles et suscitera des désirs de penser, à partir de l'ESS, une approche féconde de ce que pourrait être, de ce que devrait être, le travail dans une entreprise.

# Introduction

Laëtitia Lethielleux, PU, Université de Reims Champagne-Ardenne
Patrick Valéau, PU, IGR-IAE-Université de Rennes 1

La recherche sur les organisations de l'ESS arrive à une forme de maturité : plus réaliste et plus ouverte, elle se donne enfin pour objectif de comprendre sans a priori les situations vécues par les acteurs prenant part à leur gestion. Dépassant l'idée, souvent normative, de caractéristiques intrinsèques de l'ESS, les chercheurs explorent le champ des possibles, identifient les risques inhérents, tout en ramenant les acteurs à leurs responsabilités. Les organisations de l'économie sociale et solidaire (OESS) apparaissent telles que les acteurs les construisent et la cohérence entre leurs pratiques et leurs valeurs dépend principalement de ces derniers. Cette discrétion managériale étendue concerne aussi et surtout la GRH, car c'est au cœur de cette dernière que se développe l'action collective. Un bref retour sur l'histoire de ce champ de recherche nous permet ici de mieux situer le propos commun aux différentes contributions qui composent cet ouvrage.

L'économie sociale et solidaire existe depuis plus de 200 ans et pourtant elle est restée pendant longtemps méconnue. À chaque crise (économique, sociale, sanitaire, politique), les médias, les gouvernants semblent redécouvrir les vertus de l'ESS. Les recherches dans le champ de l'ESS se sont développées, en premier lieu, en économie (courant hétérodoxe) puis en sociologie. Les sciences de gestion ne se sont intéressées à ces organisations que plus tardivement. Ces sciences s'étant initialement construites autour des entreprises, de la concurrence et des marchés, les OESS apparaissaient dans ce contexte comme des organisations informelles dans le cadre desquelles la GRH se limitait à des ajustements mutuels. La prise en compte de structures à but non lucratif, tout comme l'intégration des organisations publiques, nécessitait la remise en question de certains présupposés. Les OESS constituaient tout d'abord un challenge épistémologique.

Depuis 20 ans, les OESS font l'objet d'un intérêt très fort de la part des sciences de gestion. Nous pourrions dire aussi de fantasmes, les chercheurs croyant y trouver une alternative à l'économie de marché, une gestion idéale. Cette quête rentrait en résonance avec une postmodernité où le modèle de l'entreprise classique était critiqué. Une modération du principe de maximisation des profits était recherchée à travers l'éthique et la responsabilité sociale des entreprises (RSE). L'OESS a soudain commencé à intriguer les chercheurs. Cependant, c'est davantage l'idée de

l'ESS, plus que la réalité qui attirait les chercheurs. Sur la base de déductions très hypothétiques, les chercheurs imaginaient un système de gestion intrinsèquement vertueux dans le cadre duquel les valeurs l'emporteraient sur tout. Les chercheurs se prenaient alors à imaginer une GRH alignée sur les valeurs : à la fois engagée tout en offrant performance et bien-être.

Un effort particulier a ensuite été fourni pour prouver l'existence de cette gestion, à travers l'étude de cas exemplaires, pour identifier les *best practices*, ceux parvenant à mettre en œuvre ces principes. L'expérimentation était effectivement une façon d'introduire l'empirisme nécessaire, tout en explorant l'étendue des possibles, mais par la suite, un constat plus réaliste, avec des cas d'échecs d'organisations non conformes à ces attentes, a été mené. La confrontation entre ces réalités et l'idéal type précédemment « établi » a ouvert la voie à une réflexion critique et réflexive. Le système ESS implique des nombreuses parties prenantes. Les théories néoinstitutionnalistes ont permis d'intégrer les pouvoirs publics avec des systèmes d'évaluation qui mèneraient à des formes de dérives. On a ainsi récemment découvert de façon convergente des écarts majeurs entre l'idéal et les pratiques. Ce constat est particulièrement marqué pour la GRH : les pratiques, souvent très similaires à celles des entreprises, ont créé une déception et des promesses non tenues. C'est aussi le début d'une première forme de tension. Face l'impossibilité de mener conjointement les différents piliers de l'ESS, deux visions s'affrontent : une version sociale et une version solidaire.

Cette tension entre des idéaux et des réalités, entre pouvoirs publics et acteurs, entre différentes versions de la gestion des OESS ont permis de mettre en exergue la diversité extrême des formes réellement prises par les OESS ainsi, que face à des environnements similaires, des choix différents des acteurs.

Nous en sommes là. Il s'agit maintenant de modéliser, de construire. Les défis de cette GRH sont maintenant connus, il reste à en comprendre les processus de construction. Comme au niveau des recherches anglo-saxonnes, c'est finalement la question d'une GRH stratégique qui revient, avec la capacité à s'aligner à la stratégie en tenant compte d'écosystèmes complexes.

Cet ouvrage collectif a pour ambition de questionner les pratiques de GRH de ces organisations (associations, coopératives, mutuelles, entreprises solidaires d'utilité sociale) dans une démarche avant tout réflexive. Plus précisément, les 34 auteurs ont eu à cœur de mettre à l'épreuve les pratiques et politiques de GRH des organisations de l'ESS, au regard des valeurs fondamentales de l'ESS pour en tester la cohérence. Dans l'ESS, il est fait état de pratiques alternatives, le « faire autrement ». Ces alternatives sont visibles par des actions externes (innovations sociales, formes entrepreneuriales innovantes…), mais elles peinent à s'affirmer en interne, dans la sphère organisationnelle et managériale.

Organisé en trois parties et 11 chapitres, cet ouvrage propose un diagnostic pour évaluer si les valeurs humanistes affichées par l'ESS dans le cadre de ses missions

et relations avec les bénéficiaires se retrouvent également dans leur gestion des RH. En effet, on constate souvent un décalage entre une image et des attentes, pratiques jugées décevantes. Cette contribution se veut une évaluation scientifique visant simplement à mesurer et expliquer ces écarts, tout en valorisant les points positifs (innovations) là où il y en a. Les auteurs questionnent non seulement les méthodes, mais aussi les attentes et les présupposés qui peuvent influencer les résultats obtenus. Cet exercice de réflexivité des chercheurs aboutit à des questionnements cruciaux sur ce qu'il est possible et souhaitable d'enseigner aux acteurs. Ce travail présente plusieurs originalités. Les contenus ont été élaborés lors de rencontres de travail du groupe de recherche thématique « RH & ESS », permettant de faire collaborer des chercheurs n'ayant pas encore eu l'occasion de travailler ensemble. Ce dispositif garantit des propos renouvelés et originaux plutôt qu'une présentation de travaux antérieurs. Ces conversations entre chercheurs d'horizons différents favorisent également la réflexivité recherchée ici. Il ressort de ce travail collectif, une proposition de structuration en trois temps : nous commençons par cette tension fondatrice entre valeurs et action, puis nous évoquons les processus transformationnels permettant de les rapprocher, la troisième partie se veut plus réflexive avec des questions d'épistémologie des sciences de gestion interpellant les liens entre recherches, enseignements et pratiques.

**La première partie** a pour objectif de mettre en lumière l'existence ou non de décalage entre pratiques et valeurs dans les politiques RH des entreprises de l'ESS. Cette partie, composée de 4 chapitres, met en exergue le rôle de la démocratie interne comme vecteur d'articulation entre les valeurs et les pratiques de management (chapitre 1). Dans les chapitres suivants, les auteurs font ressortir les tensions et paradoxes entre les pratiques RH et les valeurs de l'ESS (chapitres 2 et 3). De ces constats, les auteurs du chapitre 4 apportent un éclairage spécifique sur la politique de recrutement en réponse à la quête de sens.

**La deuxième partie** questionne, au travers de trois chapitres, l'approche transformationnelle de la GRH dans l'ESS en commençant par l'étude d'un dispositif de reconnaissance des compétences : la validation des acquis de l'expérience (VAE). Le chapitre 5 met en avant, à partir d'un partenariat entre une université et une mutuelle, le rôle de la VAE pour co-développer l'adaptabilité des carrières dans l'ESS, offrant ainsi une réponse face aux attentes d'évolution professionnelle des salariés des OESS. Les auteurs du chapitre 6, de leurs côtés, ont choisi d'étudier les pratiques de RH des OESS en tenant compte de leurs choix stratégiques de développement, facteurs de transformation à la fois interne et externe. Dans le cadre du chapitre 7, les auteurs tiennent à souligner l'importance de la dimension territoriale et de la coopération interorganisationnelle, à l'aide d'études de cas, pour comprendre les pratiques RH des OESS, rappelant ainsi, que l'ESS est avant tout une économie de proximité répondant à des besoins peu ou mal satisfaits sur des territoires. À chaque fois, il s'agit pour ces organisations de retrouver des équilibres

pour assurer la mise en cohérence interne et externe. Ces transformations ont bien sûr des impacts sur leur GRH. La GRH des organisations de l'ESS est complexe du fait de la diversité des parties prenantes mais aussi des objectifs multidimensionnels de ces organisations. Il ressort de ces 3 chapitres la nécessité de dépasser les frontières habituelles de la RH en adoptant des approches plus collectives et un élargissement de la responsabilité des parties prenantes.

**La troisième et dernière partie** de cet ouvrage est consacrée aux approches méthodologiques et épistémologiques de la recherche et vise à rendre compte des démarches utilisées par la communauté scientifique pour diffuser les savoirs et former les acteurs de ce champ. Autrement dit, il s'agit de savoir si faire de la recherche et former dans le champ de l'ESS conduit à adopter un positionnement épistémologique ou des méthodes de recherche particulières ? Pour répondre à cette question, les auteurs proposent, dans un premier temps, de désencarter les méthodologies de l'évaluation (chapitre 8) puis de dresser un panorama des recherches en RH dans l'ESS (chapitre 9). Dans un second temps, ils font émerger de nouvelles méthodologies de recherche (chapitre 10) et réalisent une introspection sur les modalités pédagogiques des formations RH sur les entreprises de l'ESS (chapitre 11).

Ces contributions scientifiques rappellent l'importance de la démarche réflexive ainsi que de la collaboration entre acteurs et chercheurs en GRH pour accompagner et faire évoluer les pratiques RH pour plus de cohérence avec les valeurs fondatrices de l'ESS. La place prépondérante des valeurs, comme socle du tout alternatif, condamne, d'une certaine manière, les OESS à l'exemplarité et pas uniquement vers l'extérieur (grand public, médias…), mais aussi au sein de leur organisation interne. Cette réflexivité reste encore peu usitée. C'est sans doute à ce stade que la recherche comme la pédagogie ont un rôle à jouer, en questionnant les pratiques et leurs acteurs.

# La gestion des ressources humaines dans les organisations de l'économie sociale et solidaire

**Les OESS (Organisations de l'Économie Sociale et Solidaire), qui concernent les associations, les coopératives, les mutuelles, les entreprises solidaires d'utilité sociale, sont restées longtemps méconnues. Elles font maintenant l'objet d'un intérêt très fort.**

Ces structures à but non lucratif véhiculent aussi une part de fantasmes : elles sont perçues comme une alternative intéressante à l'économie de marché. Cependant, les pratiques managériales et organisationnelles, souvent similaires à celles des entreprises, ont créé des déceptions et des tensions face au décalage entre les idéaux et la réalité. Ce constat est particulièrement marqué en GRH.

Cet ouvrage questionne la fonction RH dans les OESS. Il fait apparaître des situations complexes, impliquant de nombreuses parties prenantes. Il mesure et explique l'écart possible entre l'image des OESS et les pratiques internes. Il met en avant l'importance de la dimension territoriale, des approches collectives, de l'élargissement de la responsabilité des parties prenantes, et de la coopération interorganisationnelle. Il s'achève sur les méthodes utilisées par la communauté scientifique pour diffuser les savoirs et former les acteurs des OESS.

Écrit par un collectif de chercheurs-euses du groupe de recherche thématique « RH et ESS » de l'AGRH, le livre intéressera plus particulièrement les chercheurs, les étudiants et les professionnels.


Coordonné par :

**Laëtitia Lethielleux**
**Patrick Valéau**

Cet ouvrage contient les contributions de :

**Clara Aoun-Jan**
**Amélie Artis**
**Laura Beton-Athmani**
**Éric Bidet**
**Magali Boespflug**
**Olivier Boned**
**Victor Combes**
**Monique Combes-Joret**
**Marie Cousineau**
**Nadine Dubruc**
**Hugo Gaillard**
**Pascal Glemain**
**Stéphanie Havet-Laurent**
**Jean-Yves Juban**
**Ulysse Lecomte-Thenot**
**Denis Lecoq**
**Laëtitia Lethielleux**
**Julien Maisonnasse**
**Élise Marcandella**
**Adama Ndiaye**
**Kevin Pastier**
**Sébastien Payre**
**Francesca Petrella**
**Nathalie Raulet-Croset**
**Camille Retsin**
**Nadine Richez-Battesti**
**Nahla Salameh-Bchara**
**Mohamed Tissoui**
**Jennifer Urasadettan**
**Patrick Valéau**
**Stéphane Veyer**
**Marc-André Vilette**
**Jean-Christophe Vuattoux**



Retrouvez tous les ouvrages Vuibert sur :

www.Vuibert.fr



ISBN : 978-2-311-41275-8

9 782311 412758

AGRH

28 euros