

« Dans quelle mesure les pratiques RH en économie sociale
favorisent-elles la réussite d'un stage ?
Étude de cas : l'ASBL POSECO »

Mémoire réalisé par
Alexandre Didion

Promoteur
Béatrice Van Haeperen

Lecteur
Patrice Gobert

Maître de stage
Thierry Vandebroek

Année académique 2016-2017
Master 120 en Gestion des ressources humaines

Mes remerciements vont à ma promotrice, madame Béatrice Van Haeperen. Sa patience, ses conseils et remarques m'ont été précieux.

Ils vont également à l'ASBL POSECO qui m'a accueilli comme stagiaire et a répondu facilement à mes sollicitations pour les entretiens. Merci également aux personnes ayant accepté de se faire interviewer.

Merci ensuite à Jessica Phiri, Alexandre Theys et à l'ensemble de ma famille pour leurs encouragements.

I. Introduction.....	1
II. Partie théorique.....	3
1. Entreprise d'économie sociale	3
1.1. Économie sociale.....	3
1.1.1. Définition retenue et justification.....	3
1.1.2. Développement du concept d'économie sociale	5
1.2. Troisième secteur	6
1.3. Économie sociale versus non-profit sector.....	7
1.3.1. Non-profit sector	7
1.3.2. Convergences et divergences entre les deux concepts	7
1.4. Concepts proches.....	8
Encadré 1 – Définition de concepts apparentés à l'économie sociale.....	8
1.5. Les composantes de l'économie sociale.....	10
Encadré 2 - Les formes juridico-institutionnelles des organisations au sein de l'économie sociale.....	11
2. GRH en économie sociale	13
2.1. L'effet de l'économie sociale sur la Gestion des Ressources Humaines	13
2.1.2. Finalité sociale.....	13
2.1.3. Tendance à produire des services.....	14
2.2. Pratiques RH touchées par la spécificité de l'économie sociale	15
2.2.1. Fonctions cruciales mais délicates	15
2.2.2. Fonctions gérées différemment	17
2.2.3. Fonctions informelles ou quasi inexistantes.....	18
2.3. Facteurs influençant le développement des pratiques RH	19
2.4. Profil des travailleurs en économie sociale	20
Graphique GRH en économie sociale	22
3. Stage	23
3.1. Définition	23
3.2. Bénéfices pour le stagiaire	24
3.2.1. Employabilité du stagiaire.....	24
3.2.2. Clarification du choix de carrière.....	25
3.2.3. Confiance en soi	25
3.2.4. Compréhension du monde du travail	26
3.2.5. Mise en pratique de la théorie et transition douce.....	26
3.2.6. Développement de compétences	26
3.3. Bénéfices pour l'entreprise.....	27

3.4. Éléments garants de l'efficacité du stage	27
3.4.1. Tâches claires	28
3.4.2. Missions stimulantes	29
3.4.3. Feedback.....	29
3.4.4. Traitement respectueux	29
3.4.5. Expérience variée	30
3.4.6. Tri et sélection.....	30
3.4.7. Implication de l'institution	30
3.4.8. Mentor	31
3.4.9. Traitement comme membre à part entière et autonomie.....	31
3.4.10. Préparation académique	31
3.4.11. Attitude positive et proactive	32
3.4.12. Compensation.....	32
3.4.13. Attentes en lien avec la réalité.....	32
3.4.14. Coût de la perte d'opportunité.....	32
3.5. Parallèle entre éléments favorisant la réussite d'un stage et certaines pratiques RH en économie sociale	32
Schéma n° 1 — Parallèle entre les éléments favorisant la réussite d'un stage et certaines pratiques RH en économie sociale	35
III. Présentation de l'organisation	36
IV. Méthodologie	39
1. Méthode utilisée pour la récolte de données	39
1.1. Présentation générale de la méthode	39
1.2. Entretiens et guides d'entretiens	39
1.3. Personnes interrogées.....	40
V. Analyse.....	42
1. La place de la GRH au sein de POSECO.....	42
2. Pratiques spécifiques et éléments garants de l'efficacité d'un stage.....	44
2.1. Outils de mobilisation et autonomie.....	44
2.1.1. Principaux enseignements	44
2.1.2. Point de vue des responsables RH.....	44
2.1.3. Point de vue des stagiaires	45
2.2. Gestion de la diversité.....	46
2.2.1. Principaux enseignements	46
2.2.2. Point de vue des responsables RH.....	47
2.2.3. Point de vue des stagiaires	47
2.3. Construction d'une culture d'entreprise	48
2.3.1. Principaux enseignements	48

2.3.2. Point de vue des responsables RH.....	48
2.3.3. Point de vue des stagiaires	49
2.4. Recrutement	49
2.4.1. Principaux enseignements	49
2.4.2. Point de vue des responsables RH.....	49
2.4.3. Point de vue des stagiaires	50
2.5. Organisation du travail en équipe interdisciplinaire	50
2.5.1. Principaux enseignements	50
2.5.2. Point de vue des responsables RH.....	51
2.5.3. Point de vue des stagiaires	51
2.6. Processus démocratique de gestion	52
2.6.1. Principaux enseignements	52
2.6.2. Point de vue des responsables RH.....	52
2.6.3. Point de vue des stagiaires	53
2.7. Formation et développement des compétences	53
2.7.1. Principaux enseignements	53
2.7.2. Point de vue des responsables RH.....	54
2.7.3. Point de vue des stagiaires	54
2.8. Évaluation.....	55
2.8.1. Principaux enseignements	55
2.8.2. Point de vue des responsables RH.....	55
2.8.3. Point de vue des stagiaires	56
2.9. Satisfaction et effets sur le futur.....	56
2.9.1. Principaux enseignements	57
2.9.2. Point de vue des responsables RH.....	57
2.9.3. Point de vue des stagiaires	57
3. Résultat de l'analyse.....	59
Schéma n° 2 — Parallèle entre les éléments favorisant la réussite d'un stage et certaines pratiques RH en économie sociale — Après Analyse.....	60
VI. Conclusion	61
Bibliographie	63
Annexe	66
1. Définition de l'économie sociale au niveau fédéral et en Région Flamande	66
2. Textes utilisés dans la partie « Stage ».....	67
3. Guides d'entretien	69
4. Document formel décrivant le processus RH de recrutement au sein de POSECO	73
5. Typologie des bénévoles de Davister	73

6. Construction des variables de l'étude Richez-Battesti	73
7. Construction du modèle de Narayanan et al.....	74
8. Construction des items de Narayanan et al.	74
9. Modèle final de Narayanan et al.	75

I. Introduction

L'idée de ce travail est enracinée dans les réflexions qu'a suscitées un stage en entreprise effectuée dans le cadre de mes études. Il est indispensable de présenter ce dernier afin de bien comprendre d'où provient la question de recherche. Cette introduction me semble le lieu idéal pour le faire.

Le stage a eu lieu dans une petite ASBL, avec pour fonction celle d'assistant RH. La description de fonction présentait une position aux missions variées : la recherche et sélection de stagiaires, l'accueil de ceux-ci, le suivi administratif, la définition des besoins RH et l'amélioration des outils et procédures RH.

L'ASBL POSECO (Centre d'action pour une Économie Positive Responsable), fondée en 2003, a été créée avec la volonté de promouvoir l'« économie positive ». Elle définit cette notion comme « une économie positive pour l'Homme, son environnement (social, sociétal et écologique) et son avenir ».

L'activité de l'ASBL se concentre essentiellement autour de deux piliers : la valorisation de l'économie positive et la consultance. Ses activités seront détaillées plus longuement dans la partie méthodologique de ce travail.

Il est important de mentionner à ce stade que toutes ces activités requièrent naturellement de nombreux travailleurs. De par son statut d'ASBL, l'organisme POSECO dispose d'un financement limité et engage de nombreux stagiaires et bénévoles. En effet, cinq personnes sont employées de manière durable sous des contrats à durée indéterminée tandis que le reste de l'équipe principale est composé de 15 à 25 personnes, stagiaires ou bénévoles. Les $\frac{3}{4}$ du personnel de l'ASBL ne reste donc dans l'organisme qu'un temps assez limité. Malgré cela, le rôle qu'ils y jouent est considérable et chaque personne qui rentre dans l'organisme est assurée d'avoir une fonction propre et un réel travail à effectuer. Il faut donc former rapidement et efficacement chaque individu qui intègre l'ASBL. Compte tenu de ce contexte assez singulier de personnel avec un turn-over élevé et un besoin de formation efficace, POSECO a développé plusieurs outils et procédures particuliers.

Ce contexte de besoin constant de stagiaires a amené une réflexion sur la gestion des ressources humaines au sein de l'ASBL. Celle-ci a amené à son tour des questionnements sur le concept d'économie sociale autour duquel gravite l'ASBL, sur la gestion des stagiaires en général et sur la gestion des stagiaires au sein de cette économie sociale.

Rapidement, s'est dégagé le corps de ce travail : la relation entre la gestion des ressources humaines en économie sociale et la tenue d'un stage. La question de recherche, elle, a changé de nombreuses fois. En effet, au fil des lectures scientifiques, un aspect plus précis de cette relation entre le stage et la GRH en économie sociale s'est dessiné. L'intérêt se portait maintenant sur la relation entre cette GRH et les éléments favorisant la réussite d'un stage. D'où la question de recherche suivante : « Dans quelle mesure les pratiques RH en économie sociale favorisent-elles la réussite d'un stage ? Étude de cas : l'ASBL POSECO ».

Il s'agirait donc de se questionner sur les outils et processus RH spécifiques mis en place pour faire face au défi que représente la gestion d'un nombre important de stagiaires au sein d'une petite entreprise d'économie sociale. De voir si ces pratiques ont une influence positive sur certains éléments qui favorisent la réussite d'un stage.

Ce travail s'inscrit donc dans la lignée des recherches sur l'économie sociale et plus particulièrement sur la gestion des ressources humaines au sein de ce secteur.

La recherche en économie sociale s'est grandement développée ces dernières décennies, mais de nombreux auteurs rappellent la nécessité de mieux connaître et comprendre la problématique de la gestion des ressources humaines en économie sociale (Comeau-Vallée, 2009). Il existe actuellement encore trop peu d'articles et d'ouvrages couvrant ce sujet bien précis. Ces études sur la spécificité d'une GRH en économie sociale sont complexes, en grande partie en raison de la grande hétérogénéité des organisations d'économie sociale (Everaere et Valéau, 2012).

Celles-ci sont néanmoins importantes car en plus d'enrichir nos connaissances sur un versant bien particulier de l'économie, avec la possibilité de mieux la comprendre et voire d'améliorer son fonctionnement, elles aident également à mieux connaître la gestion en général. Les leçons tirées d'une étude de la GRH en économie sociale éclairent en effet la réflexion sur la gestion des ressources humaines dans des entreprises classiques.

Ce travail tente d'apporter une pierre à cet édifice. De plus, en analysant les spécificités RH utilisées par une petite organisation d'économie sociale pour fonctionner efficacement avec une équipe majoritairement composée de stagiaires, ce mémoire cherche à contribuer également à la réflexion sur la gestion des stagiaires en général.

Pour ce faire, de nombreux auteurs seront mobilisés dans la « partie théorique » afin de disposer d'une base scientifique pertinente. Celle-ci sera divisée en trois parties : « Entreprise d'économie sociale », « GRH en économie sociale » et « Stage ». Ces apports tirés de la littérature permettront de dégager un schéma, un modèle théorique à interroger dans l'étude empirique. Celui-ci reprendra certaines pratiques spécifiques tirées de la partie « GRH en économie sociale » et les mettra en parallèle avec des éléments favorisant la réussite d'un stage tirés de la partie « Stage ».

C'est cette relation, ce parallèle hypothétique qui sera mis à l'épreuve du terrain dans la partie « Analyse ». Il s'agit de tester à la fois la présence de ces pratiques au sein de l'ASBL POSECO et leur effet sur les éléments garants de l'efficacité d'un stage.

Ces deux points seront relevés par des entretiens dont les modalités seront présentées dans la partie qui précèdera l'analyse, à savoir, la « méthodologie ». La partie « conclusion » mettra fin à ce travail en résumant les apports de celui-ci et d'autres questionnements qu'il apporte.

II. Partie théorique

Dans quelle mesure les pratiques RH en économie sociale favorisent-elles la réussite d'un stage ? Étude de cas : l'ASBL POSECO. La question de départ demande de nombreuses précisions conceptuelles. Une des plus complexes à apporter concerne l'organisation d'économie sociale. Il s'agira ensuite de se pencher sur le concept de la gestion des ressources humaines en économie sociale. Enfin, pour finir, le concept de stage sera précisé. La partie théorique se divise donc en trois parties : « Entreprise d'économie sociale », « GRH en économie sociale » et « Stage ».

1. Entreprise d'économie sociale

Ce terme renvoie à de nombreuses notions, parfois assez proches l'une de l'autre et dont les frontières ne sont pas toujours bien définies. En effet, l'économie sociale, tout en s'insérant dans un vaste mouvement d'échelle mondiale, reste fortement ancrée dans les besoins des personnes et des communautés dans lesquelles elle s'insère (Bouchard et al., 2015). D'un pays à l'autre ou d'une tradition à l'autre, les termes utilisés ne sont pas toujours les mêmes ou ne désignent pas les mêmes choses. Il est possible de trouver des exemples de ce phénomène plus loin dans cette première partie du travail.

Il semble donc judicieux de dresser un portrait le plus exhaustif possible du contexte conceptuel qui entoure le terme d'entreprise d'économie sociale mentionné dans la question de recherche. Pour ce faire, la première étape sera de préciser directement la définition de l'économie sociale que nous utiliserons dans ce travail. Ce concept ne sort pas tout d'un coup du néant : il est intéressant d'observer dans un premier temps l'origine et le développement de ce terme. Toujours dans cette même optique, il semble important de replacer l'économie sociale dans son contexte plus global : celui de troisième secteur. Celui-ci sera donc explicité. Pour poursuivre ce remplacement dans un contexte plus global, une distinction sera faite entre le concept d'économie sociale et celui de « non profit sector ». Ces deux concepts, tous deux englobés dans le troisième secteur, présentent des convergences et des divergences. Nous poursuivrons la recherche par l'analyse des concepts proches de celui d'économie sociale, pour ensuite faire place à une présentation des composantes de ce dernier. Cela permettra de poser une image bien complète du concept d'économie sociale.

1.1. Économie sociale

1.1.1. Définition retenue et justification

Il est possible de concevoir de deux grandes façons l'économie sociale.

La première est l'approche juridico-institutionnelle qui consiste à diviser les organisations du troisième secteur selon leur statut juridique. Il y a principalement trois grandes catégories : les entreprises coopératives, les sociétés mutualistes et les organisations à statuts variables selon les pays, qu'il est possible de rassembler sous le terme générique d'*associations*.

La seconde façon est l'approche normative qui consiste à faire ressortir les principes que les organisations ont en commun. Autrement dit, lister une série de critères spécifiques que devrait respecter une organisation d'économie sociale (Defourny et Mertens, 1999 ; Defourny et Develtere, 1999).

La définition de l'économie sociale retenue dans le cadre de ce travail - et donc indirectement celle de l'entreprise d'économie sociale - est celle choisie par le Conseil Wallon de l'Économie Sociale :

« L'économie sociale se compose d'activités économiques exercées par des sociétés, principalement 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." ¹*

À côté de cette définition wallonne, d'autres existent bien évidemment. Ainsi, la définition de l'économie sociale au niveau fédéral et en Région Flamande diffère légèrement. Ces définitions peuvent être retrouvées dans l'Annexe n°1 de ce travail.

L'exemple de ces trois définitions montre bien que le concept d'économie sociale peut varier d'un pays à l'autre, et même d'une région à l'autre. Il n'en existe aucun qui soit universellement accepté.

En plus du fait d'être retenue par de nombreux acteurs de terrain et de chercheurs, la définition proposée a le précieux avantage de lier deux approches de l'économie sociale : dans sa première partie l'approche juridico-institutionnelle et dans sa deuxième partie l'approche normative ou éthique.

En prime, comme le souligne Blanc (2014), cette définition laisse la place à la pluralité des pratiques, des motivations, des organisations, des institutions, des règles, des systèmes de valeurs et des représentations sociales présentes dans l'économie sociale.

Cependant, pour ce travail, les fondations et les mutuelles ne seront pas considérées en raison de leurs particularités organisationnelles. En effet, les fondations ne sont pas amenées à développer des pratiques GRH, puisqu'elles n'ont que très peu de personnel. Quant aux mutuelles, leurs pratiques sont trop proches de celles du secteur public pour être pertinentes dans ce travail.

La décomposition de cette définition permet de la comprendre plus précisément.

Tout d'abord, elle donne les formes juridico-institutionnelles dans lesquelles on retrouve le plus souvent les organisations d'économie sociale : les coopératives, les mutuelles et les associations.

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

¹ Source : Conseil Wallon de l'Économie Sociale

Elle prend ensuite une tournure normative en donnant une série de principes qui doivent être retrouvés au sein de l'organisation d'économie sociale.

« ...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. »

La finalité de service n'exclut pas les bénéfices et permet que l'organisation soit indifféremment d'intérêt général ou d'intérêt mutuel. La nature de ces services n'est pas précisée et ils peuvent donc être très variés.

Le critère d'autonomie exclut toute organisation qui serait contrôlée de facto par les pouvoirs publics. Elle n'exclut cependant pas les organisations qui auraient été créées à l'origine par un pouvoir public, qui devraient suivre de strictes régulations venant du pouvoir public ou encore étant dépendantes de financements publics.

La priorité des personnes et du travail sur le capital lors de la répartition des revenus peut prendre de multiples formes. Cela peut passer par la non-distribution de revenus, une rémunération limitée du capital ou encore l'affectation sociale, par exemple.

Le processus de décision démocratique rappelle le principe « une personne-une voix ». La participation aux décisions ne dépend donc pas de la participation au capital, mais est plutôt liée au statut de membre.

Le profil des membres peut varier d'une organisation à une autre. Plusieurs parties prenantes peuvent être amenées à participer aux décisions (Mertens, 2007).

Ce statut de membre peut comprendre les catégories de personnes suivantes : les gestionnaires de l'organisation, les membres du conseil d'administration, les travailleurs, les usagers des services ou encore les personnes impliquées dans d'autres modalités de représentation (conseil d'entreprise, comité d'usagers...) (Davister, 2006). Ce processus démocratique est parfois mis à mal dans certaines organisations. Plusieurs raisons peuvent l'expliquer, mais trois grands facteurs semblent jouer un rôle important : la taille de l'organisation qui rend la démocratie plus complexe, la concurrence avec d'autres organisations - qui pousse à sacrifier les règles démocratiques - et les caractéristiques socioprofessionnelles des membres. La participation au processus démocratique de gestion demande en effet un minimum de capacités sociales et intellectuelles (Mertens, 2007 ; Davister, 2006).

1.1.2. Développement du concept d'économie sociale

Il semble intéressant de montrer d'où vient la notion d'économie sociale et comment elle s'est développée.

Le terme « économie sociale » a été utilisé pour la première fois au XIXe siècle en France, dans un sens beaucoup plus vague qu'aujourd'hui. Néanmoins, il est possible de faire remonter les expressions d'une économie sociale bien plus loin dans l'histoire de l'humanité, et cela de manière universelle. Ainsi, il est possible de retrouver, par exemple, des corporations ou des fonds de secours dans l'Égypte des Pharaons ou chez les Grecs et les Romains. L'époque médiévale est également très riche en associations.

L'économie sociale a été nourrie par de multiples courants de pensée ou d'idéologie au fur et à mesure du temps jusqu'à ses manifestations contemporaines. Il est possible ainsi de mentionner

le socialisme associatif, le christianisme social, certaines pensées libérales, ou encore le solidarisme de Charles Gide par exemple. Énoncé autrement, il est possible de dire que résultant d'initiatives prises collectivement par des populations locales, l'économie sociale est fortement imprégnée des valeurs sociales, culturelles ou religieuses de ces dernières (Defourny et Develtere, 1999).

Il peut être intéressant d'évoquer deux conditions importantes à l'apparition de nouvelles organisations de l'économie sociale, quelles que soient leurs formes : une condition de nécessité, le plus souvent née avec l'existence d'un besoin non satisfait, et une condition d'identité collective. Ainsi il est possible de noter qu'aujourd'hui la pression de la nécessité n'a pas baissé et semble parfois avoir même augmenté, avec, par exemple, la crise de L'État Providence ou la crise de l'emploi. Le foisonnement associatif contemporain, quant à lui, n'est plus l'expression d'identités collectives fortes, mais de consciences collectives « partielles », comme la conscience de la nécessité de protéger l'environnement (Defourny et Develtere, 1999).

La notion d'économie sociale plus proche de celle qu'on connaît aujourd'hui s'est développée en France dans les années 80, en s'appuyant sur une histoire ancienne et un soutien des pouvoirs publics. Cet ancrage français peut d'ailleurs expliquer le mal qu'a eu et a toujours le terme d'économie sociale à se diffuser dans d'autres pays de cultures non latines (Demoustier et al., 2006).

En effet, un des gros désavantages du concept d'économie sociale tient dans le fait que le terme se traduit difficilement dans certaines langues ou correspond à des réalités différentes (Defourny et Mertens, 1999). De nombreux éléments peuvent en effet impacter la construction d'une définition différente comme les objectifs politiques, le degré de centralisation de l'État, des références idéologiques différentes, la place variable de la famille et de l'Église ou le degré d'influence du modèle anglo-saxon, par exemple (Demoustier et al., 2006). On assiste cependant depuis plusieurs années à un rapprochement des réalités entre les pays européens. La mondialisation et les bouleversements technologiques par exemple, entraînent les mêmes contraintes et les mêmes insatisfactions. De plus, l'Europe favorise le tissage de liens entre les mouvements nationaux d'économie sociale et les pouvoirs locaux incitent au regroupement des acteurs. En parallèle à ce rapprochement institutionnel, un rapprochement intellectuel a lieu avec des échanges multipliés entre chercheurs (Demoustier et al., 2006).

1.2. Troisième secteur

Le concept d'économie sociale s'inscrit dans un concept plus large : celui du troisième secteur. En soi, l'économie sociale fait partie du troisième secteur. Elle va cependant plus loin et propose une définition plus précise et restrictive.

Le troisième secteur se définit souvent en opposition aux deux secteurs traditionnels de l'économie, à savoir le secteur privé à but lucratif et le secteur public. Mertens (2007) propose d'ailleurs de ne donner que deux conditions nécessaires et suffisantes pour placer une organisation dans le troisième secteur : celle-ci doit être non capitaliste et non étatique.

De ces deux conditions, on peut facilement tirer plusieurs critères ou principes permettant de qualifier une organisation comme faisant partie du troisième secteur.

Il est déjà possible de voir que les critères de l'économie sociale respectent ces deux conditions du troisième secteur.

Au niveau des critères permettant d'exclure les organisations capitalistes, on peut noter la finalité sociale, la démocratie économique et la contrainte sur la distribution des profits.

Concernant la condition de mettre de côté les organisations étatiques, on peut souligner le critère d'autonomie, voire d'indépendance (Mertens, 2007).

Quand il s'agit de définir plus précisément ce troisième secteur, deux grandes tendances apparaissent. Une approche plus francophone, basée le concept d'économie sociale, et une autre d'origine anglo-saxonne, basée sur le concept de « non-profit sector ».

1.3. Économie sociale versus non-profit sector

La notion d'économie sociale a déjà été bien développée. Il est intéressant de faire une rapide définition du concept de « non-profit secteur » et de voir les convergences et divergences entre les deux concepts.

1.3.1. Non-profit sector

Le terme de « non-profit sector » a principalement été étudié par un groupe de chercheurs de l'université américaine John Hopkins au cours d'un projet de comparaison internationale. Ils en donnent la définition suivante :

Le secteur « non-profit » rassemble les entités qui vérifient les cinq critères suivants :

- Ce sont des organisations, c'est-à-dire qu'elles ont une existence institutionnelle*
- Elles ne distribuent pas de profits à leurs membres ou à leurs administrateurs*
- Elles sont privées, séparées institutionnellement de l'État.*
- Indépendantes, c'est-à-dire que les organisations doivent avoir leurs propres instances de décision et qu'elles ne doivent pas être contrôlées par une entité extérieure.*
- Enfin, l'adhésion à ces entités est libre et elles sont capables de mobiliser des ressources volontaires sous la forme de dons ou de bénévolat.²*

1.3.2. Convergences et divergences entre les deux concepts

Il y a de nombreux points communs entre les concepts d'économie sociale et de « non-profit sector ». Leurs organisations font toutes les deux parties du troisième secteur en se positionnant en dehors du secteur public et du secteur privé capitaliste. De plus, plusieurs critères sont plus ou moins équivalents dans les deux notions : par exemple, le critère de formalisation du « non-profit sector » fait penser à l'approche juridico-institutionnelle et le critère d'indépendance est proche de celui d'autonomie.

Cependant, le concept de « non-profit sector » insiste sur l'absence totale de redistribution des profits, ce qui exclut certaines coopératives par exemple. De plus, en insistant sur une totale

² Salamon, Anheier, 1992 cité dans Mertens 2007 ; Archambault, 2001 ; Dejourny et Mertens, 1999

indépendance alors que l'économie sociale ne parle que d'autonomie, les mutuelles sont aussi exclues du concept anglo-saxon (Mertens, 2007).

Par ailleurs, l'économie sociale insiste sur le fonctionnement démocratique de l'organisation tandis que la notion de « non-profit sector » n'aborde pas du tout ce point-là (Defourny et Mertens, 1999).

On pourrait donc dire en résumé que le concept de « non profit sector » correspond uniquement à la partie associative de l'économie sociale (Mertens, 2007). En outre, avec l'approche d'économie sociale transparait plus l'idée d'inscription dans une perspective plus large de changement social. L'engagement dans les organisations « non profit » est pris à un niveau plus isolé (Defourny et Develtere, 1999).

1.4. Concepts proches

À côté du concept d'économie sociale gravite toute une série de termes qui sont assez proches et dont les différences sont parfois difficiles à percevoir.

Afin d'éviter toute confusion, certains de ces termes seront présentés et définis dans l'encadré 1. Leurs différences avec le concept d'économie sociale seront soulignées.

Encadré 1 – Définition de concepts apparentés à l'économie sociale

Secteur non marchand

Le secteur non marchand rassemble « les organisations animées d'une finalité non capitaliste et qui cherchent à valoriser leur production autrement que par la vente à un prix couvrant le prix de production » (Mertens, 2007).

Une autre définition proposée par le Centre d'économie sociale de l'ULG se rapproche beaucoup de celle-ci, mais ajoute une légère nuance entre le sens large et le sens restreint de ce concept :

« Au sens large, le secteur non marchand est l'ensemble des producteurs

(1) bénéficiant de ressources non marchandes (et en particulier de financements publics),

(2) et poursuivant une finalité non lucrative.

Entendu au sens restreint, le secteur non marchand regroupe les producteurs satisfaisant aux deux conditions précédentes, et qui, en plus,

(3) fournissent des services relevant principalement de la santé, de l'action sociale, de l'éducation ou de la culture. »

Il s'agit essentiellement des entités du secteur public, du secteur associatif, des mutuelles et des associations (Bauwens et al., 2015).

Ce concept englobe des organisations du secteur public, ce qui n'est pas le cas du concept d'économie sociale. De plus, il exclut les organisations d'économie sociale qui produisent des biens et services et dont les ressources viennent quasi exclusivement du marché (Mertens, 2007).

Économie sociale et solidaire

Ce terme s'est presque exclusivement développé en France et désigne des organisations mettant en place des initiatives nouvelles d'économie sociale (Mertens, 2007 ; Defourny et Develtere, 1999).

Blanc (2014) va jusqu'à dire que parler d'économie sociale et solidaire fait difficilement sens théorique dès que l'on sort du cadre français.

Bien loin de concurrencer la notion d'économie sociale, ce terme semble plutôt complémentaire et permet d'enrichir la compréhension du troisième secteur.

Entreprise sociale, entrepreneuriat social et entrepreneur social

Le concept d'entreprise sociale vise à monter au sein des organisations la combinaison d'une dynamique entrepreneuriale et d'un comportement social (Mertens, 2007).

En Europe, le concept d'entreprise sociale apparaît d'abord en Italie en 1990. De nouvelles législations voient ensuite le jour dans de nombreux pays d'Europe dans les vingt années qui suivent. Au niveau universitaire, c'est le réseau EMES, réunissant des auteurs de disciplines diverses, qui s'attelle à la conceptualisation de l'entreprise sociale. Il propose ainsi un idéal type, un modèle abstrait synthétisant les caractéristiques principales des nouvelles entreprises observées.

Ces entreprises sociales seraient repérables grâce à certains indicateurs économiques, sociaux et liés à la structure de gouvernance.

Au niveau des indicateurs économiques, on remarque :

- 1) Une activité continue de production de biens ou de services ;
- 2) Un niveau significatif de prise de risque économique ;
- 3) Un niveau minimum d'emploi rémunéré.

Au niveau des indicateurs sociaux, on remarque :

- 4) Un objectif explicite de service à la communauté ;
- 5) Une initiative émanant d'un groupe de citoyens ;
- 6) Une limitation de la distribution des bénéfices.

Au niveau des indicateurs liés à la structure de gouvernance, on remarque :

- 7) Un degré élevé d'autonomie ;
- 8) Un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital ;
- 9) Une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité (Defourny et Nyssens, 2013 ; Mertens, 2007).

Ces indicateurs ne forment pas un ensemble de conditions pour être considérés comme entreprise sociale, c'est un idéal type à utiliser plutôt comme une boussole (Defourny et Nyssens, 2013). Les auteurs insistent sur la nature hybride et sur les frontières floues qui caractérisent certaines entreprises sociales. Frontières floues entre le secteur public, le secteur privé capitaliste et le troisième secteur. Les entreprises sociales se trouvent de plus en plus sur des jonctions entre ces différents secteurs (Defourny et Nyssens, 2013 ; Defourny et Nyssens, 2008 ; Cuénoud et al., 2013).

Il est intéressant de mentionner que, comme pour la notion d'économie sociale, le concept peut changer d'un pays à l'autre et que le concept anglo-saxon de l'entreprise sociale diffère significativement du concept européen de l'entreprise sociale. Il sera mentionné l'existence de deux écoles, l'une des ressources marchandes et l'autre de l'innovation sociale. La première considère toute organisation déployant une activité marchande en vue d'une finalité sociale comme entreprise sociale et la deuxième considère l'entrepreneur social comme étant une figure qui apporte un changement sur un ou plusieurs de ces points : l'introduction d'un nouveau produit ou d'une nouvelle qualité de produit, l'introduction d'une nouvelle méthode de production, l'ouverture d'un nouveau marché, la conquête d'une nouvelle source de matières premières ou encore l'organisation renouvelée d'une branche d'activité (Defourny, et Nyssens 2013 ; Defourny, 2005 cité dans Mertens 2007 ; Defourny et al., 2005).

Il apparaît que le concept européen de l'entreprise sociale ne s'oppose pas à la conception de l'économie sociale, ces deux conceptions sont plutôt complémentaires. La première insiste plus sur le caractère innovant des activités et sur le caractère flou de leurs frontières avec d'autres secteurs. Il semble néanmoins que les entreprises sociales puissent rentrer dans le champ de l'économie sociale. D'ailleurs, elles prennent la plupart du temps les formes légales composantes de l'économie sociale (Defourny et Nyssens, 2008).

Cependant, la notion d'entreprise sociale semble dans certains pays, dont la Belgique, ne pas avoir atteint la même résonance que la notion d'économie sociale (Defourny et Nyssens, 2008).

1.5. Les composantes de l'économie sociale

Comme mentionné précédemment, les formes juridico-institutionnelles que peuvent prendre les organisations au sein de l'économie sociale sont nombreuses. Il est possible néanmoins de les séparer en deux catégories : les organisations associatives et les organisations constituées en société (Mertens, 2007). Les premières peuvent regrouper les associations de fait, les associations sans but lucratif, les fondations et les mutualités. Les secondes sont principalement des sociétés coopératives ou des sociétés à finalité sociale.

Toutes ces formes seront brièvement présentées et définies dans l'encadré 2.

Encadré 2 - Les formes juridico-institutionnelles des organisations au sein de l'économie sociale

Les associations de fait

Ce terme comprend toutes les associations qui existent, mais qui n'ont pas de personnalité juridique (Mertens, 2007).

Les associations sans but lucratif

En Belgique, la loi du 27 juin 1921, modifiée en 2002, donne une définition de l'ASBL : « Une association sans but lucratif est celle qui ne se livre pas à des opérations industrielles ou commerciales et qui ne cherche pas à procurer à ses membres un gain matériel ».³

Deux façons d'appréhender cette loi existent. La première soutient l'idée qu'une ASBL ne peut exercer qu'à titre accessoire une activité commerciale (donc ni à titre principal ou à titre d'appoint) et que celle-ci doit être nécessaire pour réaliser l'activité non commerciale.

La seconde interprétation pousse à autoriser l'ASBL à exercer une activité commerciale pour autant que les bénéfices soient affectés à la finalité non lucrative. Cette seconde interprétation, plus souple, est néanmoins moins répandue.

Il faut faire attention à ne pas inclure les ASBL publiques dans l'économie sociale, car même si elles ont le statut d'ASBL, elles ne respectent pas le critère d'autonomie (Mertens, 2007).

Les fondations

Il s'agit d'organisations créées par une ou plusieurs personnes afin d'affecter un patrimoine à la réalisation d'un but désintéressé déterminé. Cette forme juridique permet aux particuliers de profiter de la générosité d'un tiers. Les fondations n'ont pas de membres, elles sont gérées collégialement par un conseil d'administration (Mertens, 2007).

Les mutuelles

Selon la loi du 6 août 1990, les mutuelles sont « des associations de personnes physiques qui, dans un esprit de prévoyance, d'assistance mutuelle et de solidarité, ont pour but de promouvoir le bien-être physique, psychique et social ».⁴

La notion de profit est étrangère à la mutualité, les éventuels bénéfices sont mis en réserve. Bien que liées à l'État, elles disposent d'une autonomie de gestion et d'un budget pour leur administration. Elles peuvent être ainsi considérées comme faisant partie de l'économie sociale (Mertens, 2007).

³ Source : Loi du 27 juin 1921 accordant la personnalité civile aux associations sans but lucratif et aux établissements d'utilité publique (M.B., 1er juillet 1921)

⁴ Source : Art.2. § 1° de la loi du 6 août 1990 relative aux mutualités et aux unions nationales de mutualités.

Les sociétés coopératives

La coopérative est une société ouverte dont le nombre d'associés et leurs apports peuvent varier. Les parts des sociétés coopératives ne peuvent être cédées ou transmises qu'aux personnes nommément désignées dans les statuts ou faisant partie de l'une des catégories que ceux-ci déterminent (Mertens, 2007).

Le régime juridique de la société coopérative en Belgique est assez souple et donne ainsi la place à des entrepreneurs prenant ce statut par facilité et peu concernés par l'idéal coopératif. Cependant, un Conseil National de la Coopération a été créé afin de décerner des labels de qualité aux organisations prenant réellement en compte cet idéal. Seules ces coopératives détentrices de ce label peuvent réellement être considérées comme faisant partie de l'économie sociale (Mertens, 2007).

Un arrêté royal de 1962 règle la question des conditions requises pour recevoir ce label de qualité du Conseil National de la coopération : l'adhésion volontaire des membres ; l'égalité ou la limitation du droit de vote dans les assemblées générales ; la désignation par l'assemblée générale des membres du conseil d'administration et du collège des commissaires ; la pratique d'un taux d'intérêt modéré, limité aux parts sociales, qui ne peut excéder 6 % ; la pratique de la ristourne aux associés, au prorata des opérations.⁵

Les sociétés à finalité sociale

Instituées par la loi du 13 avril 1995, ces sociétés à finalité sociale ont pour but de permettre aux organisations avec une activité commerciale (donc ne pouvant être une ASBL) sans but principal de lucre (donc ne pouvant être une société classique) d'avoir un statut à part.

Pour accéder à ce statut, les organisations doivent respecter un certain nombre de règles : pas de but de lucre, mais un avantage direct ou indirect limité pour les associés ; l'affirmation d'un but social, externe ou interne ; une politique d'affectation des profits conforme au but social ; un processus de gestion démocratique (1/10ème des voix maximum) ; un taux d'intérêt de 6 % maximum sur les parts du capital social ; l'obligation de mentionner dans un rapport annuel la manière dont la société a veillé à poursuivre son but ; la possibilité accordée aux membres du personnel d'acquérir la qualité d'associés ; l'affectation du surplus au but social en cas de liquidation (Mertens, 2007).

Le but social n'a pas été véritablement défini : toute activité qui vise l'enrichissement direct ou indirect de la collectivité répond aux exigences légales ('t Kint, 1996, cité dans Mertens, 2007).

⁵ Source : www.nrc-cnc.be

2. GRH en économie sociale

Une gestion saine et efficace des ressources humaines est très importante pour n'importe quelle organisation, y compris les organisations d'économie sociale. La gestion des ressources humaines devient même un enjeu fondamental pour ce type d'organisation dont le contexte socio-économique ne cesse de se complexifier. En effet, ayant une idéologie basée sur le principe de primauté du travail sur le capital, les ressources humaines sont le principal facteur de production et le moteur de l'action des organisations d'économie sociale.

Et pourtant, malgré l'enjeu fondamental qu'elle représente, la GRH est souvent informelle, peu structurée et parfois sujette à de sérieuses réticences dans le milieu de l'économie sociale. On dénote également dans ce milieu un manque de formation en gestion chez ses dirigeants et une carence d'outils GRH spécifiques aux entreprises d'économie sociale. Ce constat amène Davister (2006) à parler de « *paradoxe de la GRH en économie sociale* ».

Nous l'avons déjà mentionné auparavant, mais il est bon de rappeler la grande hétérogénéité des entreprises d'économie sociale, que ce soit de par leurs tailles, la nature de leurs missions ou encore leurs formes juridiques. Il est donc bien difficile de généraliser des pratiques de GRH en économie sociale, comme l'évoque Everaere (2011).

Cependant, tout en gardant en tête cet élément, il est possible de se pencher sur la question d'une GRH spécifique en économie sociale.

Pour se faire, il sera fait mention en premier lieu des éléments propres à l'économie sociale qui influencent la gestion des ressources humaines. Le deuxième point sera consacré plus précisément aux pratiques RH en économie sociale et leurs spécificités. Le troisième point s'intéressera quant à lui aux facteurs influençant le développement de ces pratiques RH. Enfin, en dernier lieu, un profil des travailleurs en économie sociale sera dressé.

2.1. L'effet de l'économie sociale sur la Gestion des Ressources Humaines

Deux spécificités majeures des organisations d'économie sociale influencent leurs pratiques GRH : leur finalité sociale et leur tendance à produire des services plutôt que des biens matériels.

Cette finalité sociale amène à son tour deux autres caractéristiques qui doivent être prises en compte pour leur influence sur les pratiques de GRH : une multitude de parties prenantes et la poursuite de réalisation à la fois d'une mission sociale et de missions économiques.

2.1.2. Finalité sociale

Il y a une certaine convergence entre les différentes organisations d'économie sociale sur la place des valeurs dans les décisions prises en matière de GRH (Everaere et Valéau, 2012).

Si on envisage les organisations d'économie sociale comme étant fondées sur des valeurs de solidarité, d'autonomie, de citoyenneté et de démocratie, on peut en effet postuler qu'elles souhaitent mettre concrètement en œuvre ces valeurs au sein de leurs structures par le biais de modes de gestion spécifiques (Comeau et Davister, 2008).

Outre l'importance de ces valeurs, Everaere (2011) souligne de manière plus générale que la place privilégiée accordée à l'humain dans ces entreprises joue sur l'organisation d'une gestion spécifique des ressources humaines.

Plusieurs recherches semblent montrer que les entreprises d'économie sociale disposent d'une gestion des ressources humaines particulière. Il y a une réticence dans ce troisième secteur à utiliser les outils de gestion classiques issus du secteur privé, notamment par peur de s'éloigner des valeurs sociales fondamentales qui l'animent. Il y a un vrai désir de développer une gestion adaptée (Valéau, 2003 cité dans Everaere et Valéau, 2012).

Quelques auteurs rapprochent également les pratiques RH en économie sociale, compte tenu de leurs valeurs affichées, d'une approche RH « progressiste », fondée sur l'autonomie et la responsabilisation. Ils relèvent des intentions parfois particulièrement ambitieuses en matière de GRH (Davister, 2006 ; Everaere, 2011 in Everaere et Valéau, 2012).

Par exemple, plus de la moitié des organisations disent développer une vision égalitariste de la gestion des ressources humaines. Cette égalité s'exprimerait ainsi dans la barémisation des salaires, dans la formation, le recrutement ou encore l'évaluation (Bauwens et al., 2015).

Les entreprises d'économie sociale développent ainsi des pratiques spécifiques, parfois de manière intuitive et informelle.

Informelles dans le sens où ces pratiques ne sont pas décrites formellement par les documents qui règlent le fonctionnement interne des organisations. Peu structurées, car elles peuvent être assurées par plusieurs types d'acteurs, en fonction de la taille et des difficultés de gestion de l'organisation (Davister, 2006).

Everaere (2011) parle lui aussi d'une GRH informelle au sein de l'économie sociale. Celle-ci serait plus opportuniste, intuitive, voire plus improvisée que réfléchie, structurée ou anticipée.

La finalité sociale des organisations d'économie sociale amène souvent une tension entre les missions économiques et les missions sociales de celles-ci. Tensions qui peuvent survenir des écarts entre des logiques d'actions ou des catégories d'acteurs concernant l'importance à apporter à chaque catégorie d'objectifs, sociaux ou économiques.

Il y a une claire volonté de développer une GRH à la fois efficace et conforme aux valeurs humanistes, ce qui peut se révéler compliqué en pratique.

Selon Beaucourt (2003 cité dans Everaere et Valéau, 2012), la GRH en économie sociale demande une flexibilité à l'égard des personnes, une intelligence des situations. Il s'agirait de construire des procédures souples et provisoires qu'on puisse réviser au rythme de l'évolution des problèmes.

La multitude de parties prenantes est souvent aussi un effet de la finalité sociale des organisations d'économie sociale. Ces organisations combinent plusieurs sources de financement (aides publiques, dons, bénévolat, ventes de biens ou services...) et doivent donc rentrer en contact avec une multitude d'acteurs différents, ce qui peut être aussi source de tensions et avoir une incidence sur les pratiques RH.

2.1.3. Tendance à produire des services

La tendance à produire des services plutôt que des biens matériels pousse notamment le personnel à rentrer fréquemment en contact avec la clientèle. Les travailleurs, par leurs attitudes

et comportements, représentent alors l'image de l'organisation auprès du public et incarnent la finalité sociale de celle-ci. Pour éviter toute dissonance entre l'image que l'organisation veut donner et l'image que le client perçoit, le personnel doit se rendre compte du rôle essentiel qu'il joue. Il est donc essentiel pour l'organisation d'économie sociale, si elle désire gérer avec efficacité son réseau relationnel externe, de gérer efficacement avant tout son réseau relationnel interne. Notamment par sa gestion des ressources humaines (Davister, 2006).

Toutes ces spécificités influencent les pratiques de gestion des ressources humaines. Les organisations d'économie sociale sont amenées à faire particulièrement attention à la formation des travailleurs, à la gestion de la motivation, à l'évaluation, à la communication interne, à la sélection de nouveaux travailleurs et à la gestion des départs par exemple. Ces points seront abordés dans la suite de ce mémoire (Davister, 2006).

2.2. Pratiques RH touchées par la spécificité de l'économie sociale

Plus spécifiquement, Davister (2006) présente des tendances générales concernant les fonctions de GRH en économie sociale et les classe selon leur importance pour l'organisation, qu'elles soient gérées différemment ou qu'elles soient informelles ou presque inexistantes.

L'auteur dénombre la gestion de la motivation et de l'implication des travailleurs, la gestion de la diversité des ressources humaines, le développement et le renforcement de la culture d'entreprise comme des pratiques cruciales mais délicates.

Elle place dans les pratiques RH gérées différemment le recrutement et la sélection, la politique salariale, les conditions et le climat de travail, les styles de leadership, la gestion du temps de travail, la gestion des contrats et la gestion des départs.

Enfin, elle pointe la planification des ressources humaines, la description de profils de fonctions, l'évaluation de la performance, la politique de formation, la gestion des compétences et la gestion des carrières comme des pratiques informelles ou presque inexistantes.

Il semble aussi important de noter que certaines pratiques RH au sein des entreprises d'économie sociale sont plus « banales », car identiques à ce que l'on trouve dans les entreprises à but capitaliste (Everaere, 2011).

2.2.1. Fonctions cruciales mais délicates

Les outils de **mobilisation** des entreprises d'économie sociale doivent être adaptés en fonction de leurs spécificités. Certaines entreprises ont d'ailleurs des facteurs de mobilisation qu'il est beaucoup moins facile de retrouver dans le secteur privé capitaliste. Ainsi, la capacité à responsabiliser leurs salariés en leur accordant une large autonomie dans le travail, la mise en œuvre du processus démocratique de décision, une plus grande flexibilité dans les horaires de travail et un climat de travail familial et convivial peuvent être de sérieux facteurs de mobilisation des travailleurs. Il est aussi possible de souligner que l'engagement envers des valeurs sociales ou envers un modèle particulier de gestion peut aussi amener de la motivation (Davister, 2006 ; Meyer, 2009).

Par rapport à l'entreprise privée capitaliste, on demande aux travailleurs de l'économie sociale d'être non seulement impliqués envers la mission de l'organisation, mais aussi envers les valeurs de base du fonctionnement de celle-ci. Cela demande une attention particulière portée au recrutement des personnes et à la motivation de celles-ci (Davister, 2006 ; Dussuet et al., 2007).

Cependant, il ne faut pas surévaluer ces éléments, notamment l'existence d'une « motivation naturelle » envers les valeurs du secteur. En effet, certaines organisations connaissent un taux de turn-over élevé et ne sont pas exemptes de cas de burn-out comme les entreprises « classiques ». De plus, certaines caractéristiques de l'économie sociale, comme le processus démocratique de gestion par exemple, ne sont pas nécessairement des facteurs de motivation auprès de tous les employés et sont parfois bien compliquées à mettre en place en pratique.

Par ailleurs, il ne faut pas oublier la difficulté pour ces organisations d'utiliser des leviers plus « classiques » de la motivation comme les augmentations de salaire, les promotions internes ou les avantages extralégaux par exemple (Davister, 2006 ; Meyer, 2009).

La **gestion de la diversité** est un autre véritable enjeu pour les organisations d'économie sociale. Diversité qui peut être de plusieurs ordres : caractéristiques socioprofessionnelles différentes (âge, genre, origine culturelle, qualifications, etc.), modalités de travail, éventails de motivations, etc. Cette diversité peut être source d'innovation sociale, mais aussi de tensions. Les organisations développent alors parfois des outils de gestion de la diversité, visant essentiellement à intégrer tous les individus en un groupe et à mettre en avant les atouts de cette diversité. Cela peut passer par des séances d'information ou de formation, la création d'un climat de partage des compétences, une stratégie de communication interne pertinente, ou encore la recherche d'un équilibre lors du recrutement ou du licenciement par exemple (Davister, 2006 ; Meyer, 2009).

Car si les membres des entreprises d'économie sociale sont porteurs de valeurs, ces dernières ne sont pas toujours totalement en phase avec celles de l'organisation. Des divergences peuvent apparaître entre les projets de chacun lors de l'évolution de l'organisation, et les départs houleux « volontaires » ne sont pas à exclure (Everaere et Valéau, 2012). Les tensions peuvent également advenir entre salariés et bénévoles, dont la relation souffre souvent d'emblée de nombreux préjugés. Une autre source de tension est celle entre un bénévole dont la vision est pragmatique et un autre dont la présence est surtout dictée par la recherche de liens sociaux. Les sources de tensions dues à la diversité sont multiples d'où l'importance d'une gestion pertinente de celle-ci.

En parallèle à la gestion de la diversité, il semble intéressant de mentionner la gestion des bénévoles. En effet, les organisations d'économie sociale sont parfois confrontées à un grand nombre de bénévoles et doivent prendre en compte les spécificités de ces derniers. De plus, ces bénévoles sont de plus en plus soumis à une exigence de professionnalisation avec des contraintes qui sont de plus en plus proches de celles des salariés (Combes-Jauret et Lethilleux, 2012 cités dans Everaere et Valéau, 2012). Les bénévoles sont en prime de plus en plus inscrits dans une démarche de résultat. Ils expriment des souhaits d'apprentissage et de développement personnel en vue d'un accès facilité au marché du travail (Worms, 2005 cité dans Meyer, 2009). Cela amène des défis au niveau de l'attraction et de la rétention de ces bénévoles.

Une gestion spécifique, par exemple au niveau du recrutement, de la formation nécessaire, de l'intégration, de la répartition claire des tâches et fonctions, de la motivation et de l'implication ou encore l'évaluation en absence de contrat de travail ou de rémunération, semble donc tout à fait pertinente (Davister, 2006 ; Everaere, 2011 ; Meyer, 2009).

Pour l'entreprise d'économie sociale, la **construction d'une culture d'entreprise** qui renforce l'adhésion des travailleurs est très importante. Différents outils (construction d'une charte, dossier d'accueil des nouveaux travailleurs, réunions d'équipe régulières, journées de rassemblement avec réflexion sur les missions de l'organisation, mentorat ou parrainage qui encouragent la transmission de la culture d'entreprise, etc.) sont mis en place pour définir de manière claire les valeurs et la mission sociale de l'organisation (Davister, 2006 ; Comeau et Davister, 2008).

2.2.2. Fonctions gérées différemment

Au niveau du **recrutement**, il semblerait qu'une grande importance soit apportée à l'adhésion de l'individu à la mission. Selon le poste, les compétences rentrent plus ou moins en compte, mais l'adhésion à la mission reste un critère de première importance (Pichault et Nizet, 2000 cités dans Everaere et Valéau, 2012 ; Meyer, 2009). Il semblerait également que les entreprises d'économie sociale portent une plus grande attention à un accès plus démocratique, moins discriminatoire à l'emploi. L'idée de donner sa chance à tous les candidats serait plus importante que dans le secteur marchand (Everaere, 2011). Il est possible de noter également une plus grande réticence à l'usage du licenciement, vécu comme un échec de la part de l'organisation d'entreprise sociale.

Hormis ces points convergents, la manière de recruter d'une organisation à l'autre peut changer énormément.

Une des difficultés de la GRH en entreprise sociale, c'est d'attirer des personnes qualifiées dont les valeurs sont en accord avec leur mission. Certaines organisations se montrent créatives en élaborant des stratégies peu onéreuses pour « sourcer » des candidats compétents moins attirés par une rémunération élevée que par les valeurs de l'économie sociale. Par exemple, en se rapprochant avec le milieu universitaire (en favorisant les formations en économie sociale), par la cooptation (en appelant les travailleurs internes à proposer des contacts comme candidats). Par la mobilisation des nouvelles technologies et la logique de réseau (par la centralisation des demandes et des offres d'emploi du secteur sur internet) ou par la mutualisation et la standardisation des pratiques (procédure de recrutement originale, cohérente avec les spécificités du secteur) (Meyer, 2009).

Dans les entreprises d'économie sociale, il est souvent possible d'observer une **organisation du travail** qualifiante et autonome qui passe par un aplanissement de la hiérarchie au profit d'équipes de travail autonomes. Cette façon de faire tend à favoriser la polyvalence et la rotation des tâches (Comeau et Davister, 2008). Cette autonomie serait donnée a priori et c'est seulement en cas de problème qu'elle pourrait éventuellement être retirée de façon le plus souvent informelle (Boncler et Valéau, 2011 cités dans Everaere et Valéau, 2012).

Il est possible de retrouver cette autonomie mentionnée chez Everaere (2011) comme une certaine liberté dans la gestion du temps de travail, même si cette égalité et cette autonomie ont tendance à se développer beaucoup plus facilement dans les petites structures que dans les grandes (Everaere et Valéau, 2012).

Selon l'étude de Richez-Battesti et al. (2011), en ce qui concerne l'organisation du travail et l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale, les organisations d'économie sociale, mises à part les fondations, sont mieux classées que le secteur privé capitaliste et le secteur public.⁶

Everaere (2011) souligne aussi l'importance que portent certaines organisations d'économie sociale au respect d'un équilibre vie privée/vie professionnelle dans l'organisation du travail.

Il n'existe pas de formule unique concernant la mise en œuvre du **processus démocratique de gestion**. Plusieurs pratiques sont donc mises en place pour favoriser la tenue de ce processus, parfois mis à mal. En effet, les pratiques d'inclusion et de valorisation de la main-d'œuvre sont fort variables d'une organisation à l'autre (Comeau et al., 2002 cité dans Comeau et Davister, 2008).

Elles peuvent passer par un ensemble de mesures différentes : une volonté interne de formation et d'information des membres sur ce processus, l'obligation de présence à des réunions permettant une meilleure compréhension de l'organisation ou l'analyse collective en cas de changements organisationnels. La participation aux définitions de fonctions et une clarification de l'organigramme et des tâches - pour rendre possible une meilleure vue d'ensemble avant une décision - peuvent aider. Donner le temps nécessaire à la consultation avant une prise de décision, rappeler la définition claire des modalités de la prise de décision, la représentation directe dans les « hautes instances » de décision ou encore le suivi et l'évaluation effective des décisions peuvent aussi être utilisés. À côté de cela, il s'agit également de faire preuve d'un esprit ouvert, de favoriser l'expression d'idées et d'encourager la prise de parole et la consultation (Davister, 2006 ; Comeau et Davister, 2008 ; Everaere, 2011).

2.2.3. Fonctions informelles ou quasi inexistantes

Les politiques de **formation** en économie sociale sont souvent peu structurées. Cela peut sans doute s'expliquer par un manque de moyens financiers pour soutenir pleinement des programmes de formation. Cependant, de nombreuses organisations montrent un réel intérêt et une réelle volonté de développer ces politiques pour améliorer les compétences de leurs travailleurs (Davister, 2006). Ainsi, les formations diplômantes se multiplient ces dernières années au sein de certaines entreprises (Draperi, 2009 cité dans Everaere et Valéau, 2012).

Everaere (2011) souligne, en ce qui concerne la formation, l'intérêt souvent poussé des entreprises d'économie sociale à accompagner de manière personnalisée les aspirations de l'individu.

On assiste également fréquemment au sein des entreprises d'économie sociale à l'emploi de formations de « socialisation » interne. Il s'agit d'éléments de savoir-être, relatifs à la compréhension et à la mise en œuvre des valeurs que l'entreprise propose à ses travailleurs par une lecture commentée d'une charte par exemple (Valéau, 2004 cité dans Everaere et Valéau, 2012).

⁶ L'Annexe n°6 reprend à titre informatif les variables utilisées pour la construction des dimensions (Richez-Battesti et al., 2011)

Une étude de Richez-Battesti et al. (2011) compare les qualités de l'emploi entre l'économie sociale, le secteur privé capitaliste et le secteur public. Les résultats, à prendre néanmoins avec précaution, semblent montrer qu'à propos de la formation et du développement des connaissances, les organisations d'économie sociale arrivent en meilleure position. Il semble intéressant de noter qu'il existe parfois sur certaines dimensions de la qualité de l'emploi une forte hétérogénéité entre les différentes organisations de l'économie sociale.

Concernant **l'évaluation de la performance**, certaines organisations rejettent toute forme d'évaluation, cette notion étant parfois assez mal perçue. D'autres cependant mettent en place des mécanismes d'évaluation mieux adaptés au secteur : indicateurs de performance liés à la réalisation de la mission sociale, évaluation indirecte et informelle lors de réunions d'équipe régulières, processus « démocratique » d'évaluation, évaluation de la performance collective, etc. (Davister, 2006)

Ainsi, il est donc possible de voir que, concernant la formation et l'évaluation de la performance, les nuances à faire sont importantes. Bien que classées dans les fonctions informelles ou quasi inexistantes, ces deux pratiques peuvent tout de même être bien présentes et spécifiques dans certaines organisations d'économie sociale. Il est bon de rappeler qu'informelle ne signifie pas inexistante et cela semble particulièrement être le cas pour la formation et l'évaluation de la performance.

2.3. Facteurs influençant le développement des pratiques RH

Il est tout d'abord bon de rappeler encore une fois que l'absence de responsable des ressources humaines ne signifie pas pour autant l'inexistence de la fonction. Elle indique simplement un niveau de formalisation moins élevé. Dès que l'organisation emploie un salarié, il existe de facto une gestion des ressources humaines (Louart, 1990 in Everaere et Valéau, 2012).

De nombreux facteurs peuvent avoir une influence sur les pratiques de GRH, que ce soit sur le développement de ces pratiques ou leur absence. Ils peuvent être liés tant aux caractéristiques internes qu'à l'environnement socio-économique.

En ce qui concerne les facteurs internes, il est notamment possible de citer la taille, l'âge, l'histoire de l'organisation, la mission, les caractéristiques du personnel, l'importance du bénévolat, la complexité de l'organisation, la structure hiérarchique, les connaissances des dirigeants en matière de gestion ou encore le niveau de reconnaissance de la nécessité de la fonction RH au sein de l'organisation.

Du côté des facteurs externes, citons les sources de financement, le territoire, le secteur d'activité, le marché du travail, les législations ou le contexte culturel (Davister, 2006 ; Comeau et Davister, 2008 ; Dussuet et al., 2007).

Valéau (2013), en plus d'insister sur l'importance que joue la taille de l'organisation, développe l'idée que le développement de pratiques GRH dépend aussi beaucoup de la création d'un poste de gestionnaire, puis d'un poste spécialisé dans la GRH. Ce poste apparaissant parfois aux alentours de vingt salariés et devenant systématique entre cent et cent cinquante salariés.

Les manuels en GRH distinguent quant à eux généralement le degré de développement à travers la nature et la qualité des activités mises en place. Il y a tout d'abord la simple administration du personnel (recrutements, assignations et rémunérations), puis l'organisation (définition des

structures, des postes, des règles et des procédures qui aboutissent à une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) et enfin la mobilisation (gestion des carrières, formation et individualisation des rémunérations) (Everaere et Valéau, 2012).

Plus intéressant pour notre cas, Moreau (2015) présente des données sur la professionnalisation de la GRH dans les entreprises sociales en Belgique. Il nous semble que ces données peuvent être facilement transposables aux organisations d'économie sociale, au vu de la proximité des deux notions. Moreau considère la professionnalisation selon trois critères : la présence d'outils RH, la vision du rôle des acteurs responsables de la gestion des ressources humaines et la philosophie gestionnaire (les objectifs derrière la mise en œuvre de pratiques GRH).

Les résultats sont les suivants : seuls 16 % des organisations n'ont pas d'outils de GRH alors que 74 % en utilisent. Tous les domaines de la RH ne sont cependant pas couverts de la même manière. Ainsi, certaines entreprises peuvent avoir des outils développés pour le recrutement, mais aucun pour l'évaluation des travailleurs. Les 10 % restants ont non seulement des instruments de GRH, mais établissent également une cohérence entre ces instruments.

Seul un tiers des organisations dédie une personne en interne, différente du directeur, exclusivement à la fonction RH. La plupart du temps, cette dernière est souvent assurée par le directeur gestionnaire, avec ou sans le soutien de certains collaborateurs en fonction des problèmes de GRH à régler (Davister, 2006 in Everaere et Valéau, 2012). Il est néanmoins intéressant de voir que lorsqu'il y a un responsable RH, ce dernier joue un rôle stratégique dans l'organisation.

2.4. Profil des travailleurs en économie sociale

Le profil des travailleurs en économie sociale semblerait différent de celui du secteur privé à but lucratif.

En ce qui concerne le genre, le personnel semble plus féminisé que dans les entreprises privées capitalistes. Cela peut avoir un impact sur la GRH au niveau de la gestion du temps de travail (temps partiels plus demandés par exemple) ou le type de leadership à mettre en place.

La diversité culturelle est plus importante dans les entreprises d'économie sociale, ce qui pousse les dirigeants à la prendre en compte dans ses actions afin d'éviter tout impact sur la cohésion interne (Davister, 2006).

Généralement, la majorité du personnel en économie sociale a une formation supérieure (universitaire ou non). L'expérience professionnelle est très variée. Cet autre type de diversité demande également l'attention du dirigeant.

L'économie sociale est caractérisée par une interdisciplinarité de ses équipes. C'est une source de richesses, notamment au niveau de l'innovation sociale, mais cela demande une gestion des ressources humaines en proposant par exemple des formations ou des évaluations différentes selon le profil du travailleur.

De manière générale, les salariés de l'économie sociale se dirigent vers ce secteur par conviction et avec la volonté de contribuer à une cause d'utilité sociale. Leurs motivations sont largement prosociales et les travailleurs sont généralement dotés d'une dose supérieure d'altruisme (Meyer, 2009). Cet altruisme doit être cependant remis en perspective, car il est rarement « pur ». Les salariés en retirent souvent un bénéfice personnel, « une joie de donner » (Andreoni, 1990 cité dans Meyer, 2009). Ils sont également parfois en recherche de ressources

relationnelles produites dans l'action collective comme la camaraderie ou la reconnaissance des autres par exemple (Ben-Ner et Gui, 2003 cités dans Meyer, 2009).

Ainsi la GRH en économie sociale doit s'adapter à la grande diversité des personnes présentes au sein des organisations d'économie sociale. Chacun ayant des caractéristiques socioprofessionnelles, des attentes, des motivations et des besoins différents. Il est important pour le gestionnaire des ressources humaines de prendre cela en compte.

Au niveau de la motivation de ces travailleurs, il est intéressant de mentionner une typologie des bénévoles proposée par Davister⁷(2006), qui permet de relativiser et d'éclaircir les motivations et les intérêts des travailleurs en économie sociale. Cette typologie classe les bénévoles selon leurs motivations et la nature de leur intérêt. Le premier axe oppose les motivations rationnelles (acquérir ou offrir ses compétences, agrandir ou faire profiter de son réseau social, acquérir ou faire profiter de son expérience, etc.) et les motivations affectives (idéologie, bonne volonté, etc.). Le deuxième distingue l'intérêt personnel de l'intérêt collectif.

Cette typologie a l'avantage de montrer que les motivations ne sont pas toujours liées aux valeurs de l'économie sociale mais que certains travailleurs choisissent ce secteur à des fins plus individualistes et stratégiques (Davister, 2006). Il est important de prendre en compte cet élément pour mener une GRH adaptée.

Le profil idéal du dirigeant d'une entreprise d'économie sociale est également particulier. Comme, en économie sociale, les dirigeants assument complètement ou en partie la fonction RH, il semble intéressant de s'intéresser aux qualités qu'on attend de ce dernier.

Le texte de Cuénoud et al. (2013) dresse une liste de compétences spécifiques nécessaires pour gérer une entreprise d'économie sociale. Ces compétences managériales sont comprises plus comme compétences d'une équipe de management que d'un unique manager.

Les voici : soutenir les objectifs multiples des organisations d'économie sociale ; connaître, comprendre et mobiliser le système de gouvernance interne ; connaître, comprendre et mobiliser les différentes parties prenantes externes ; gérer le personnel rémunéré ou bénévole ; équilibrer les multiples aspects financiers et enfin développer un sentiment d'appartenance et de fierté (Cuénoud et al., 2013).

Il est attendu des dirigeants, en plus de compétences techniques, des qualités personnelles particulières comme l'ouverture d'esprit, la tolérance, l'écoute ou encore la diplomatie. Ces qualités devraient jouer un rôle dans le développement d'une approche « humaine » de la GRH (Davister, 2006).

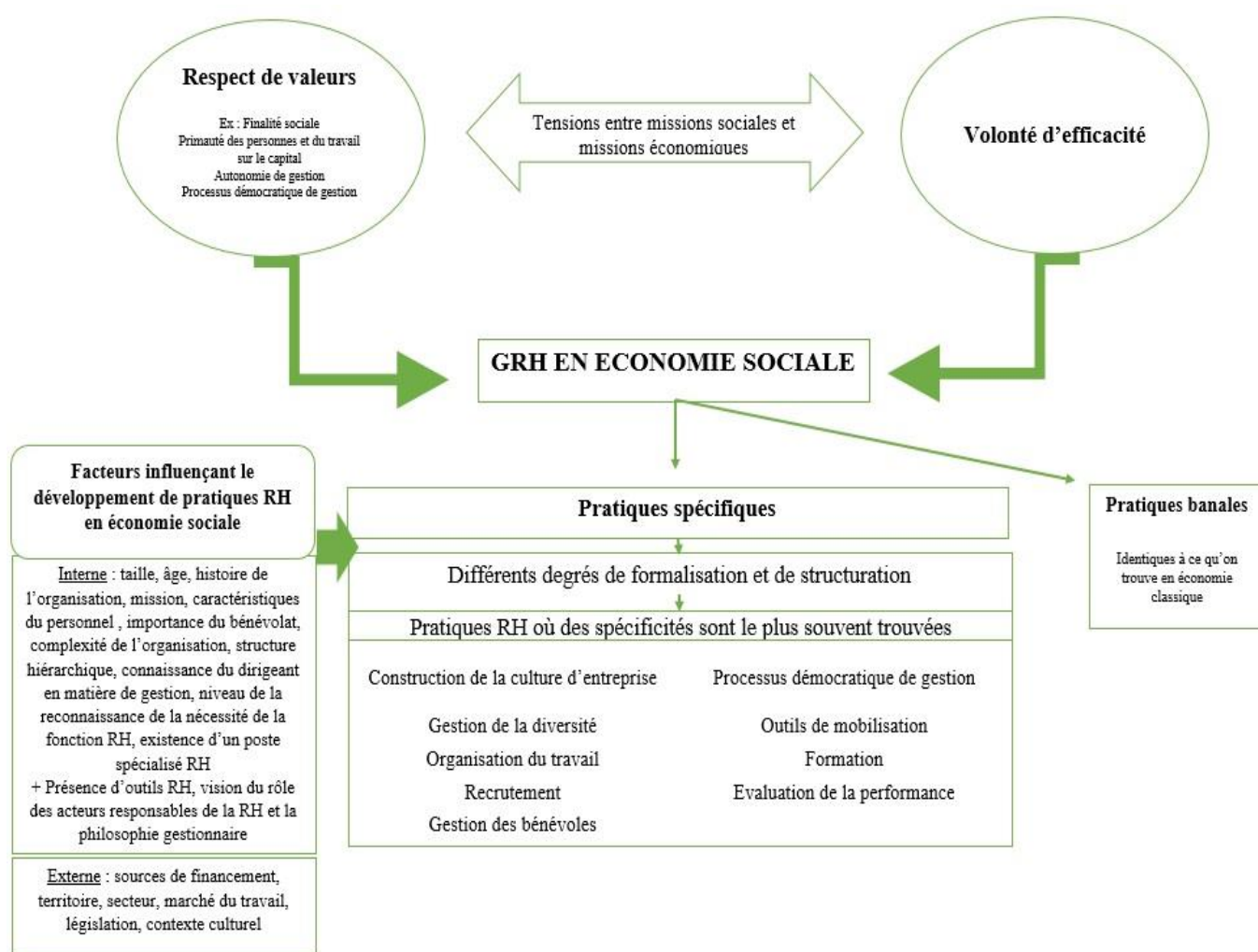
Selon Handy et Katz (1998 cités dans Meyer, 2009), les managers en économie sociale se montreraient généralement plus attachés à leur organisation et bienveillants envers les collaborateurs que leurs homologues de l'économie classique. Ce qui jouerait aussi un rôle sur la GRH d'une entreprise.

Boncler et Valéau (2010, cités dans Everaere et Valéau, 2012) soulignent l'importance que peut jouer l'impulsion donnée par le « leader-entrepreneur » sur l'orientation d'une GRH plus directement liée aux valeurs humanistes.

⁷ Cf. Annexe n°5

Pour conclure ce chapitre, il semble intéressant de créer un graphique qui reprend les points importants de la GRH en économie sociale.

Graphique GRH en économie sociale ⁸



⁸ Graphique créé à partir des données tirées de Davister (2006), Comeau et Davister (2008), Everaere (2011), Dussuet et al. (2007), Valéau (2013), Moreau (2015) et Everaere et Valéau (2012)

3. Stage

Pour entrevoir ce que demande la gestion d'une équipe de stagiaires, il faut d'abord définir ce qu'on entend plus précisément par le terme de stage. On insistera ensuite sur le côté mutuellement bénéfique du stage, autant pour le stagiaire que pour l'entreprise, afin de bien souligner l'intérêt des deux parties à faire du stage une expérience réussie. Il sera donc intéressant de porter l'attention sur les éléments garants de l'efficacité d'un stage. Les textes utilisés dans ce chapitre sont rapidement présentés dans un tableau qu'il est possible de retrouver dans l'Annexe n°2. Enfin, pour conclure cette section, un parallèle sera construit entre ces éléments garants de l'efficacité d'un stage et certaines pratiques RH en économie sociale tirées de la section précédente. Ce parallèle se montrera particulièrement utile dans la construction du modèle théorique.

3.1. Définition

Les définitions d'un stage peuvent varier selon le point de vue que l'on prend. Cependant, la définition trouvée dans le texte de Narayanan et al. (2010) correspond assez bien à l'optique de ce travail, notamment en montrant le lien direct entre le stage et l'employabilité, le recrutement futur :

« Le stage donne l'opportunité aux étudiants d'appliquer dans le « monde réel » ce qu'ils ont appris en classe et d'acquérir de l'expérience professionnelle, ce qui peut être utile pour trouver un emploi après leur remise de diplôme et y connaître le succès. » (Narayanan et al., 2010).

Cette autre définition est également intéressante, car elle porte plus sur les éléments pratiques du stage :

« Le stage est d'une durée plus ou moins longue, de quelques semaines dans le cas d'un stage d'observation à plusieurs mois dans le cas d'un stage d'application. Il s'applique aux élèves ou aux étudiants dans le cadre de leur cursus scolaire ou universitaire et s'envisage comme le prolongement de l'enseignement formel reçu au lycée, à l'école ou à l'université. En général, le stage en entreprise est un complément de formation pratique, il est de fait l'occasion d'expérimenter les connaissances acquises. »⁹

La prise en compte de ces deux définitions permet de construire une nouvelle approche du stage qui serait mieux adaptée à l'étude de cas et à la question de recherche. C'est donc celle-ci qui sera utilisée dans ce travail :

Le stage donne l'opportunité aux étudiants d'acquérir de l'expérience professionnelle et de mettre en pratique les connaissances acquises en classe. Ce complément de formation devrait leur permettre de trouver plus facilement un emploi et d'y être performants. Il s'applique aux étudiants poursuivant des études dans l'enseignement supérieur (universités et hautes

⁹ (Source : <http://www.euroguidance-france.org/stages-jobs-emplois/stages/definition-conseils-et-methodes-de-recherche-de-stage/>)

écoles). Ce stage, étant dit d'application, doit durer au minimum un mois.

3.2. Bénéfices pour le stagiaire

En prenant appui sur les textes scientifiques décrits dans l'Annexe n°2, il est possible de souligner six bénéfices que le stagiaire peut espérer tirer d'un stage :

- L'augmentation de l'employabilité ;
- La clarification des intentions de carrière ;
- L'augmentation de la confiance en soi ;
- Le rôle joué par le stage dans la compréhension du monde du travail et de ses codes ;
- La possibilité de mettre la théorie en pratique, une transition plus douce entre l'école supérieure et le monde du travail ; et
- Le développement de nouvelles compétences. Que ce soit les compétences liées au travail (communication orale et écrite, organisation...), celles de type « problem-solving », techniques, analytiques, sociales ou encore de pensée critique.

Ces différents bénéfices seront développés dans les sections qui suivent.

3.2.1. Employabilité du stagiaire

Un des bénéfices du stage semble être, selon plusieurs auteurs, l'augmentation de l'employabilité du stagiaire.

Le stage permettrait au stagiaire d'améliorer ses possibilités de carrière après la remise du diplôme (Beard, 2007).

Les étudiants ayant effectué un stage de longue durée auraient un avantage sur le marché du travail et seraient engagés plus rapidement. Ces étudiants auraient également des salaires plus importants et une satisfaction au travail plus importante que ceux n'ayant pas fait de stage (Taylor, 1988 ; Callana et Benzing, 2004 ; Gault et al., 2000 cités dans Fontenot et Knouse, 2008 ; Callanan et Benzing, 2004 ; Burnsed, 2010 ; Gault et al., 2000 cité dans Markes et al., 2014 ; Holyoak, 2013 ; Green et al., 1989 ; Green et Salem, 1990 cités dans Neapolitan, 1992). Un autre auteur mentionne le stage comme étant un réel facteur de différenciation, en tant que symbole de maturité et de compétence. Il serait un des éléments les plus impressionnants du CV et jouerait un rôle décisif sur le recrutement. En moyenne, les stagiaires recevraient plus d'offres d'emploi, un premier salaire plus élevé et progresseraient au sein d'une entreprise plus rapidement (Ramos, 1997 ; Volpi, 1998 cité dans Coco, 2000).

Beard et Morton (1998) présentent cinq éléments qu'ils considèrent comme étant le résultat d'un stage réussi et parmi ceux-ci, il est possible de retrouver des bénéfices liés à la carrière. Par exemple, ils mentionnent ainsi de meilleures chances de trouver un emploi ou encore l'amélioration du CV.

D'autres auteurs séparent les bénéfices d'un stage en trois parties : le bénéfice financier, le bénéfice en matière d'expérience et le bénéfice psychologique. Parmi le bénéfice en matière d'expérience, les personnes interrogées mentionnent l'importance de pouvoir mettre ces expériences sur un CV. Il était aussi demandé aux individus de se prononcer sur l'importance qu'ils donnaient à chaque type de bénéfice avant et après le stage. Les bénéfices en matière d'expérience recueillaient le meilleur pourcentage aussi bien avant et qu'après le stage (Krafczek et Lefferts, 1986).

Narayanan et al. (2010) dans leur synthèse de la littérature parlent du stage comme étant une expérience qui se montrera utile pour trouver un emploi futur et développer à long terme la perspective de carrière.

3.2.2. Clarification du choix de carrière

Un autre bénéfice, cité à plusieurs reprises, est la clarification du choix de carrière.

Neapolitan (1992) montre que même un stage de courte durée aide de manière significative les étudiants à clarifier leur choix de carrière. Cela leur permet de confronter au réel leurs préjugés à propos d'un travail. Que ce soit en confirmant leur idée initiale, en montrant que leurs attentes ne correspondent pas à la réalité ou en leur faisant considérer des options auxquelles ils n'avaient pas pensé.

Coco (2000) mentionne aussi le rôle du stage dans la confrontation à l'idée que l'on se fait d'un métier à la réalité. Selon l'auteur, ces nouvelles informations sur le monde du travail peuvent être essentielles dans le choix de la direction qu'un individu veut donner à sa future carrière.

La clarification du choix de carrière fait aussi partie des éléments considérés comme étant le résultat d'un stage réussi par Beard et Morton (1998). Un stage réussi donnerait à l'étudiant des informations sur le choix de carrière qui lui apporterait satisfaction et également sur ce dont il a encore besoin pour sa future carrière.

Narayanan et al. (2010) parlent également dans leur synthèse de la littérature, de l'amélioration de la prise de décision concernant sa carrière.

Dans l'étude de Krafczek et Lefferts (1986), la validation du choix de carrière est également mentionnée par une grande partie des individus comme étant un important bénéfice psychologique du stage.

3.2.3. Confiance en soi

L'augmentation de la confiance en soi est aussi un bénéfice du stage mentionné par plusieurs auteurs.

La construction de la confiance en soi est un des grands bénéfices psychologiques que l'étude de Krafczek et Lefferts (1986) souligne. Confiance dans sa capacité à être un professionnel, à survivre en dehors d'un contexte académique, à travailler avec des techniques qui ne sont pas familières et à comprendre les codes du monde du travail.

Les personnes interrogées ressentaient une augmentation de la confiance en leurs compétences, leur employabilité et leur capacité à trouver un emploi dans le futur.

Il est intéressant de mentionner que la perception des individus sur chaque type de bénéfice variait après le stage. L'importance donnée avant le stage à l'expérience était à 56 %, celle de la finance à 31 % puis celle de la psychologie à 13 %. Après le stage, l'importance de l'expérience arrivait à 44 %, venait ensuite la psychologie à 40 % et enfin la finance à 16 %. La grande différence concernant le bénéfice psychologique venait du fait que les participants n'étaient pas toujours conscients de ce bénéfice au début du stage. Ils se sont rendu compte lors du stage que celui-ci jouait un rôle important pour atteindre une impression de succès dans le travail.

Bay (2006) parle lui du fait que mettre en place un cours de soutien au stage permet de maximiser l'augmentation de la confiance en soi. Cela passe aussi par les échanges avec les autres stagiaires. Se rendre compte qu'ils ne sont pas les seuls à avoir des difficultés renforce la confiance dans leur capacité à faire partie de la communauté professionnelle.

Narayanan et al. (2010) parlent également, dans leur synthèse de la littérature, du renforcement de la confiance en soi.

3.2.4. Compréhension du monde du travail

La compréhension du monde du travail et de ses codes est un autre des bénéfices fréquemment cités.

Fontenot et Knouse (2008) parlent de l'effet d'un stage sur le fait de créer des attentes réalistes vis-à-vis du monde du travail pour les étudiants.

Marks et al. (2014) soulignent aussi une amélioration des connaissances liées au monde du travail.

Beard et Morton (1998) parlent du développement d'une attitude professionnelle comme bénéfice d'un stage réussi.

Plusieurs individus dans l'étude de Krafczek et Lefferts (1986) parlent des bénéfices en matière d'expérience du stage et soulignent l'importance d'être à l'intérieur du monde du travail, d'être mis en contact avec des experts, de voir un projet à travers ses différentes phases et de travailler avec de vraies échéances.

Bay (2006), toujours dans le cadre de la mise en place d'un cours de soutien au stage, mentionne qu'il permet de maximiser la compréhension du monde du travail. Chaque stagiaire reçoit des informations sur un ensemble d'expériences de travail différentes et bénéficie donc d'une expérience variée du monde du travail. Il y a un retour sur ce qu'ils apprennent durant ce stage et sur la manière d'appliquer ce nouvel apprentissage dans sa future vie professionnelle. Proposer un lieu de discussions entre pairs et superviseur sur ce qui se passe sur le lieu de travail peut aider aussi au développement des comportements éthiques. Cela peut permettre également de mieux comprendre et de porter un regard critique sur la culture organisationnelle.

Tovey (2001, cité dans Narayanan et al., 2010) mentionne l'intérêt du stage dans la socialisation et l'acculturation.

3.2.5. Mise en pratique de la théorie et transition douce

Deux autres bénéfices du stage assez proches l'un de l'autre mentionnés à plusieurs reprises sont la possibilité de mettre la théorie apprise en pratique et de vivre une transition douce entre l'école et le monde du travail.

Marks et al. (2014) mentionnent ces possibilités comme des bénéfices du stage.

De la même manière, Martinez (1996, cité dans Coco, 2000) parle du stage comme la parfaite opportunité de mettre la théorie apprise à l'école en pratique et de réaliser quels sont ses forces et ses objectifs professionnels. Il permet aussi de réduire le choc entre la remise du diplôme et l'entrée sur le marché du travail.

L'un des mérites du stage que Parilla et Hesser (1998) relèvent dans leur revue de la littérature est la possibilité d'appliquer le savoir appris à un vrai cadre organisationnel. Plus qu'une simple application de la théorie, le stage permet de considérer la théorie sous un autre angle et peut permettre une compréhension plus profonde de cette dernière.

Beard (2007), Krafczek et Lefferts (1986) et Bay (2006) parlent aussi de la transition entre le milieu académique et le milieu du travail à l'aide du stage.

Ewing (1973, cité dans Holyoak, 2013) et Bowers et Nelson (1991, cité dans Narayanan et al., 2010) mentionnent également cette transition et le bénéfice de mettre en pratique la théorie.

3.2.6. Développement de compétences

Le développement de compétences est également un bénéfice largement cité.

Parilla et Hesser (1998) parlent de manière très générale de l'opportunité d'acquérir de nouveaux savoirs.

Fontenot et Knouse (2008) écrivent que ce qui intéresse particulièrement les entreprises chez les anciens stagiaires, c'est le développement de compétences (problem-solving, communication orale et écrite, pensée critique) que ceux-ci sont susceptibles d'avoir développé au cours du stage (Molseed et al., 2003 ; Raymond et al., 1993 ; Maskooki et al., 1998 ; Perry, 1989, cités dans Fontenot et Knouse, 2008).

L'acquisition de compétences techniques et de compétences interpersonnelles sont deux des cinq éléments considérés comme étant le résultat d'un stage réussi par Beard et Morton (1998). Plusieurs autres auteurs mentionnent le développement de compétences liées au travail (exemples : organisation, priorisation, communication écrite et orale...)(Marks et al., 2014 ; Miller et al., 2010 cité dans Holyoak, 2013 ; Garavan et Murphy, 2001 ; Freedman et Adam, 1996 ; Winsor, 1990 cités dans Narayanan, 2010).

Les compétences de type « problem-solving » sont aussi souvent mentionnées (Coco, 2000 ; Beard, 2007 ; Matthews et Zimmerman, 1999 cité dans Narayanan et al., 2010).

Idem pour les compétences sociales (Beard, 2007 ; Narayanan et al., 2010).

3.3. Bénéfices pour l'entreprise

Marks et al. (2014) listent une série de bénéfices qu'une entreprise pourrait tirer d'un stage : l'augmentation de la capacité de travail ; une main-d'œuvre bon marché ; une main-d'œuvre souvent très motivée ; l'opportunité de former de futurs employés ; potentiellement de nouvelles approches ou de nouvelles idées venant du stagiaire ; un employé futur potentiel plus loyal que d'autres employés. Sur ce dernier point, Beard (2007) mentionne le fait que les employeurs auraient un taux de turn-over moins élevé chez les employés ayant été recrutés après un stage dans l'entreprise.

Morrow (1995, cité dans Coco, 2000) insiste aussi sur les économies possibles en matière de recrutement. Il est plus facile de mesurer l'éthique de travail, l'attitude et les compétences techniques durant un stage que durant une interview qui dure une heure. Il parle également de main-d'œuvre bon marché, souvent très motivée et productive qui permet de libérer les employés permanents de tâches routinières.

Narayanan et al. (2010) parlent eux aussi de bénéfices en matière de recrutements potentiels et de source d'innovation.

Holyoak (2013) insiste encore une fois sur le fait que le stage peut représenter une source de main-d'œuvre bon marché et une baisse des coûts de recrutement et de formation si le stagiaire est engagé après le stage.

3.4. Éléments garants de l'efficacité du stage

Toujours sur base de tous les textes scientifiques de l'Annexe n°2, il est possible de distinguer différents éléments qui permettent de s'assurer que le stage est efficace et profitable au stagiaire.

- Des tâches claires
- Des missions stimulantes
- Du feedback
- Un traitement respectueux
- Une expérience variée durant laquelle le stagiaire est exposé à plusieurs facettes de l'entreprise
- Un tri et une sélection faite par l'entreprise et le stagiaire quant au lieu de stage
- Une implication et un support important de l'institution académique, notamment par l'instauration d'un cours de support au stage

- Un mentor de qualité et une formation suffisante sur le lieu du stage
 - Un traitement du stagiaire comme membre à part entière de l'équipe avec une autonomie et des responsabilités significatives
 - Une préparation académique suffisante
 - Une attitude positive de la part de l'étudiant, ainsi qu'un comportement proactif
 - Une compensation, soit sous la forme de crédit académique, soit sous la forme d'une rémunération
 - Des attentes en phase avec la réalité du terrain
 - Un coût de la perte d'opportunité qui ne soit pas trop élevé
- Ces éléments sont développés ci-dessous.

3.4.1. Tâches claires

L'importance de tâches claires et précises pour garantir l'efficacité d'un stage est mentionnée par plusieurs auteurs. C'est le cas notamment de Fontenot et Knouse (2008) et de Marks et al. (2014). Coco (2000) mentionne, lui, la nécessité d'expliquer les raisons de chaque tâche à accomplir et de donner des projets qui sont faisables.

Beard (2007) se sert de son expérience pour présenter plusieurs outils utilisés pour évaluer les stages et essayer de les rendre les plus performants possible.

Une des solutions qu'il préconise est la mise en place de lignes directrices à l'intention des employeurs pour s'assurer d'un stage de qualité. Une de ces lignes est l'obligation de définir clairement les tâches des stagiaires.

Beard et Morton (1998) présentent dans leur texte six prédicateurs du succès d'un stage. Le résultat de leur étude est le suivant : la plupart des étudiants voient leur stage comme étant un succès. Les prédicateurs et les résultats semblent être bien liés entre eux. Par ordre d'importance, la qualité de la supervision est le prédicateur le plus important, puis viennent les politiques et pratiques organisationnelles, l'attitude positive, la préparation académique, la proactivité et enfin la compensation.

Un des conseils pour assurer la qualité de la supervision est de donner des exemples et directives spécifiques, ce qui rejoint l'idée de donner des tâches claires.

Parilla et Hesser (1998) font ressortir quatre ingrédients cruciaux pour un stage réussi : un site de stage approprié, un contrat ou accord de stage, un cours de soutien au stage et un ensemble de devoirs à faire qui contient des preuves de l'apprentissage et qui servira de base pour l'évaluation et les points donnés.

Toujours selon ces auteurs, le contrat de stage devrait comprendre une description claire de la fonction que le stagiaire devra exercer et les attentes vis-à-vis du stage.

Narayanan et al. (2010) développent un modèle conceptuel à partir d'une synthèse de la littérature et de leur propre approche. Celui-ci vise à comprendre les déterminants de l'efficacité d'un stage et est divisé en trois parties : les antécédents, la procédure et les résultats (Voir Annexe n°7).

Ils construisent également des items afin de tester une partie du modèle (Voir Annexe n°8).

Les résultats ont donné naissance à un nouveau modèle (voir Annexe n°9).

Concernant la clarté des tâches, l'item « conscience du projet » est un des antécédents qui est lié le plus positivement à la satisfaction de l'étudiant. Et cet item correspond au degré de définition du projet de stage. Il serait particulièrement important d'avoir des procédures et politiques écrites.

3.4.2. Missions stimulantes

Les missions stimulantes et significatives sont des éléments mis en avant par de nombreux auteurs comme favorisant la réussite d'un stage (Fontenot et Knouse, 2008 ; Coco, 2000 ; Rothman, 2003 cité dans Narayanan et al., 2010).

Marks et al. (2014) mettent le fait d'avoir des missions peu stimulantes comme un élément pouvant rendre un stage peu efficace.

Beard (2007), toujours dans la volonté de mettre en place des lignes directrices à l'intention des employeurs, présente les missions stimulantes comme assurance d'un stage de qualité.

La qualité de supervision sur place, un des six prédicteurs du succès d'un stage de Beard et Morton (1998), dépend de la mise en place de tâches intéressantes et stimulantes.

Holyoak (2013) conclut sa revue de la littérature en écrivant que la satisfaction d'un stage dépend fortement de deux prédicteurs dont l'un est le caractère intéressant de la mission.

Un site de stage approprié est un ingrédient crucial pour un stage réussi selon Parilla et Hesser (1998). Celui-ci devrait permettre d'équilibrer les intérêts de l'étudiant, du membre de la faculté en charge du stagiaire, du maître de stage et de l'entreprise à laquelle ce dernier appartient. Les intérêts de l'étudiant comportent souvent un travail stimulant dans un environnement soutenant selon ces auteurs.

3.4.3. Feedback

La présence de feedback est considérée comme importante par plusieurs auteurs, comme Fontenot et Knouse (2008) par exemple.

Marks et al. (2014) considèrent que demander des feedbacks sur la performance au travail et le progrès général permet de maximiser les bénéfices du stage.

Dans la mise en place de lignes directrices à l'intention des employeurs, Beard (2007) conseille le suivi régulier du stagiaire et une interview récapitulative de fin de stage.

La qualité de la supervision sur place est également liée aux feedbacks constructifs sur le travail du stagiaire selon Beard et Morton (1998).

Un des quatre ingrédients cruciaux pour un stage réussi est le rapport de stage selon Parilla et Hesser (1998). Un rapport de stage qui contient les preuves de l'apprentissage, liées aux objectifs d'apprentissage. Rapport qui servira de base pour l'évaluation, les points donnés et qui peut faire en partie fonction de feedback.

Le deuxième prédicteur de la satisfaction d'un stage selon Holyoak (2013) est le nombre de feedbacks que le stagiaire reçoit de la part de son superviseur.

Dans le modèle de Narayanan et al. (2010), l'item « feedback sur la progression du projet » est lié positivement à la satisfaction de l'étudiant. Il serait donc important pour les entreprises de donner un feedback périodique à l'étudiant afin de s'assurer de sa satisfaction.

3.4.4. Traitement respectueux

C'est principalement Rothman (2007, cité dans Fontenot et Knouse, 2008) qui insiste de manière directe sur la nécessité de traiter les stagiaires de manière respectueuse afin de s'assurer de l'efficacité d'un stage.

3.4.5. Expérience variée

Une expérience variée durant laquelle le stagiaire est exposé à plusieurs facettes de l'entreprise est un autre élément présenté comme garant de l'efficacité d'un stage par plusieurs auteurs. Rothman (2007, cité dans Fontenot et Knouse, 2008) insiste sur l'importance de cette exposition à plusieurs facettes du travail. Coco (2000) suggère de faire tourner les stagiaires au sein de l'organisation.

Parilla et Hesser (1998) parlent d'un site de stage approprié comme étant un site proposant aux stagiaires d'explorer les multiples facettes du monde du travail. Narayanan et al. (2010) mentionnent également la variété des tâches en lien avec la satisfaction du stagiaire.

3.4.6. Tri et sélection

Un tri et une sélection faits par l'entreprise et le stagiaire quant au lieu de stage sont également cités plusieurs fois. Solomon (1985, cité dans Fontenot et Knouse, 2008) parle de l'importance pour l'entreprise accueillante de mettre en place un processus de sélection des stagiaires pour l'efficacité d'un stage.

Coco (2000) souligne aussi l'importance, tant pour l'entreprise que pour le stagiaire, de mettre en place un processus de sélection efficace afin d'assurer la meilleure paire possible.

Parilla et Hesser (1998) mentionnent l'importance de sélectionner les stagiaires sur le terrain afin de maximiser l'apprentissage en stage et en faire une expérience valorisante. Ils mettent également en exergue l'importance du choix d'un site de stage approprié.

D'Abate et al. (2009, cité dans Holyoak, 2013) soulignent l'importance d'une sélection efficace avant le stage pour que le stagiaire et le superviseur soient les plus compatibles possible.

Narayanan et al. (2010) lient de manière positive l'item « sélection du projet » avec la satisfaction de l'étudiant dans leur modèle conceptuel.

3.4.7. Implication de l'institution

Une implication et un support important de l'institution académique, notamment par l'instauration d'un cours de support au stage, est autre élément présenté comme garantissant le succès d'un stage.

Marks et al. (2014) considèrent l'implication trop faible de l'école comme pouvant rendre un stage peu efficace. Tout le texte de Bay (2006) tourne autour de l'importance qu'un cours de support au stage peut avoir pour en maximiser les bénéfices. Tous les stagiaires se retrouvent pendant ce cours hebdomadaire, discutent et apprennent de leur stage respectif, de la culture d'entreprise et de l'application de leurs compétences au travail.

Parilla et Hesser (1998) considèrent le cours de soutien au stage comme un des quatre ingrédients cruciaux pour un stage réussi. Il devrait permettre de remettre l'expérience vécue au travail dans le contexte académique, d'aider à appliquer la théorie apprise à la pratique du travail. Ces cours devraient être limités à une quinzaine de stagiaires qui échangent leurs expériences et les analysent. Ce cours permet également de rester en contact avec le membre de la faculté, d'aider les stagiaires anxieux et d'augmenter la confiance en soi.

Narayanan et al. (2010) soutiennent que l'item « rôle du conseiller universitaire » est lié positivement à la satisfaction de l'étudiant.

3.4.8. Mentor

Un mentor de qualité et une formation suffisante sur le lieu du stage semblent être particulièrement importants pour sa réussite.

Fontenot et Knouse (2008) parlent de l'importance d'avoir un mentor sur le lieu de travail pour que le stage soit efficace. Celui-ci peut en effet améliorer la socialisation au sein de l'entreprise, améliorer l'apprentissage et augmenter la possibilité de recevoir des offres d'emploi.

Marks et al. (2014) disent qu'un stage peut être inefficace s'il y a un manque de formation ou une absence de mentor.

Coco (2000) insiste sur la nécessité de donner une formation suffisante et un mentor. Le fait d'affecter un employé permanent qui sert de mentor et offre des conseils peut faire la différence entre un stage réussi et un stage raté.

Beard (2007) pousse à donner aux stagiaires les informations nécessaires pour effectuer leur travail.

Beard et Morton (1998) présentent, comme mentionné auparavant, la qualité de la supervision comme un des six prédicateurs du succès d'un stage. Ils mentionnent aussi les politiques et pratiques organisationnelles comme un des prédicateurs. Parmi celles-ci, ils soulignent la nécessité pour le mentor de donner les ressources nécessaires à l'accomplissement du travail.

Holyoak (2013) construit un modèle à deux dimensions qui montre en partie l'importance du mentor. Les deux dimensions sont la prédisposition du stagiaire à apprendre (capacité ou volonté) et la détermination du superviseur à encourager l'apprentissage. Selon qu'elles soient basses ou hautes, ces deux dimensions amènent quatre situations de stage différentes : la condition optimale pour le développement, le non-développement du stagiaire, l'insatisfaction mutuelle et la frustration du superviseur.

Pour Parilla et Hesser (1998) la qualité du site du stage dépend aussi fortement de la qualité du maître de stage. Ces qualités sont principalement l'engagement au but d'apprentissage du stage, la volonté et la capacité à guider le stagiaire et à communiquer de manière efficace.

Narayanan et al. (2010) parlent aussi de l'importance d'un superviseur sur le lieu de stage. Le mentorat semble important pour la satisfaction de l'étudiant, mais moins pour l'apprentissage de l'étudiant ou l'implémentation du projet sur lequel le stagiaire travaillait.

3.4.9. Traitement comme membre à part entière et autonomie

Un traitement du stagiaire comme membre à part entière de l'équipe avec une autonomie et des responsabilités significatives sont d'autres éléments importants.

Coco (2000) affirme qu'il faudrait s'assurer d'inclure le stagiaire dans le projet de planification, de lui donner des responsabilités et de le traiter comme un membre à part entière de l'organisation.

Beard et Morton (1998) mettent en avant les bienfaits de l'autonomie et du fait de donner une expérience qui équivaut à celle d'un employé à plein temps. Ils recommandent aussi un travail sur un projet complet de A à Z.

Narayanan et al. (2010) insistent aussi sur l'autonomie comme facteur de satisfaction des stagiaires.

3.4.10. Préparation académique

Beard et Morton (1998) considèrent la préparation académique comme un des six prédicateurs du succès d'un stage. Parilla et Hesser (1998) parlent, eux, de préparer les étudiants à l'apprentissage.

Le modèle de Narayanan et al. (2010) lie de manière positive l'item « utilité des études universitaires » avec l'apprentissage de l'étudiant et sa satisfaction lors du stage.

3.4.11. Attitude positive et proactive

Fontenot et Knouse (2008) parlent de l'implication de l'étudiant et de l'importance d'avoir une attitude positive.

Marks et al. (2014) insistent sur le fait d'avoir une attitude d'ouverture à l'apprentissage et de questionnement sur le monde du travail. De faire donc preuve de proactivité.

Beard (2007) suggère des outils aidant à s'assurer de l'investissement du stagiaire comme un journal ou un papier de fin de stage à écrire.

Beard et Morton (1998) considèrent la proactivité (faire preuve d'initiatives, trouver des choses à faire, poser des questions et faire savoir leurs besoins et volontés) et l'attitude positive (considérer le stage comme un vrai boulot, n'importe quelle tâche comme une potentielle chance d'apprendre) comme deux des six prédicateurs de succès d'un stage.

3.4.12. Compensation

Beard et Morton (1998) considèrent la compensation, sous forme de crédits académiques ou de paiement, comme un prédicateur du succès d'un stage. Parilla et Hesser (1998) soulignent aussi l'importance de la compensation.

3.4.13. Attentes en lien avec la réalité

Pour Marks et al. (2014), il est important de s'assurer que le stagiaire sache dans quoi il s'engage. Des attentes peu réalistes peuvent mener à la frustration et à la désillusion. Ce qui a un impact négatif sur l'efficacité d'un stage.

3.4.14. Coût de la perte d'opportunité

Marks et al. (2014) parlent des effets négatifs sur l'efficacité d'un stage des coûts de perte d'opportunité trop élevés (transport, temps passé à faire des activités plus intéressantes, ...).

3.5. Parallèle entre éléments favorisant la réussite d'un stage et certaines pratiques RH en économie sociale

En mettant en parallèle les éléments favorisant la réussite d'un stage et certaines pratiques RH en économie sociale, il est possible de voir ressortir des pratiques spécifiques aux organisations d'économie sociale qui pourraient impacter positivement la réussite d'un stage. Ce qui est intéressant pour le développement futur du travail.

Ainsi, il a été fait mention de l'importance que l'organisation d'économie sociale doit porter à la transmission de la culture d'entreprise. Cela peut passer par un dossier d'accueil bien fourni, une charte claire et explicitée, des réunions d'équipe régulières ou encore un parrainage à disposition des nouveaux arrivants favorisant la transmission de la culture.

Il semble raisonnable de supposer que ces éléments soient liés positivement à trois points favorisant la réussite d'un stage : le traitement du stagiaire comme membre à part entière de l'équipe, le traitement respectueux de celui-ci et l'existence d'un mentor bien présent.

Certains auteurs soulignent la volonté des entreprises d'économie sociale d'accompagner les aspirations de l'individu en matière de formation et développement des compétences. L'importance de cette dimension, souvent informelle, peut varier beaucoup d'une entreprise sociale à une autre. Elle peut par exemple passer par des formations de « socialisation » interne. Cela peut correspondre à la nécessité d'une formation suffisante et d'un mentor bien présent pour le stagiaire.

Il était aussi question de la présence importante d'évaluations informelles lors de réunions d'équipe régulières, de processus démocratique d'évaluation ou encore d'indicateurs de performances liées à la réalisation de la mission sociale. Il est possible de mettre ces pratiques liées à l'évaluation en parallèle au besoin de feedback du stagiaire.

Vient ensuite l'importance portée à la gestion de la diversité, notamment dans la gestion des bénévoles. Il y aurait une certaine flexibilité à l'égard des personnes dans la GRH en économie sociale. Cette gestion spécifique des bénévoles peut passer notamment par une répartition claire des tâches et des fonctions, la création d'un climat de partage des compétences ou encore une stratégie de communication interne pertinente.

Tout cela devrait donc aider à favoriser la mise en place de tâches claires et bien définies. Le traitement comme membre à part entière de l'équipe et le traitement respectueux semblent également liés à cette gestion de la diversité.

Les organisations d'économie sociale sont aussi reconnues pour leurs équipes interdisciplinaires. Elles mettraient plus facilement en place une organisation de travail qualifiante, avec une rotation des tâches où l'importance est donnée à la polyvalence et à un aplanissement de la hiérarchie. Cela devrait amener une expérience de travail variée pour le stagiaire.

Le processus démocratique de gestion, nous l'avons mis en évidence, est une grande spécificité des entreprises d'économie sociale. Cela peut passer par la participation aux définitions de fonctions, une clarification de l'organigramme et des tâches ou encore par une volonté de favoriser l'expression d'idées.

Cela pourrait influencer de manière positive le traitement du stagiaire comme un membre à part entière de l'équipe, lui donner une expérience variée où il est exposé à plusieurs facettes de l'entreprise par l'intermédiaire de réunions d'équipe régulières et un traitement respectueux.

Il est par ailleurs fait mention des outils de mobilisation spécifiques dont l'économie sociale dispose, notamment celui de l'autonomie et de la responsabilisation dans le travail. Cela devrait assurer des missions stimulantes, une expérience variée durant laquelle le stagiaire est exposé à plusieurs facettes de l'entreprise, une attitude proactive du stagiaire et un traitement de ce dernier comme un membre à part entière de l'équipe.

Un climat de travail familial et des dirigeants faisant preuve de qualités personnelles comme l'ouverture d'esprit, la bienveillance, la tolérance, l'écoute ou encore la diplomatie devraient également amener un traitement respectueux du stagiaire. Cela pourrait aussi induire chez lui de manière indirecte une attitude positive.

Dans les organisations d'économie sociale, il est demandé aux travailleurs d'être non seulement impliqués envers la mission de l'organisation, mais aussi envers les valeurs de base du fonctionnement de celle-ci. Cela demande une attention particulière portée au recrutement des

personnes et à la motivation de celles-ci. Cela devrait pouvoir contribuer à faire un tri et garder des stagiaires ayant une attitude positive.

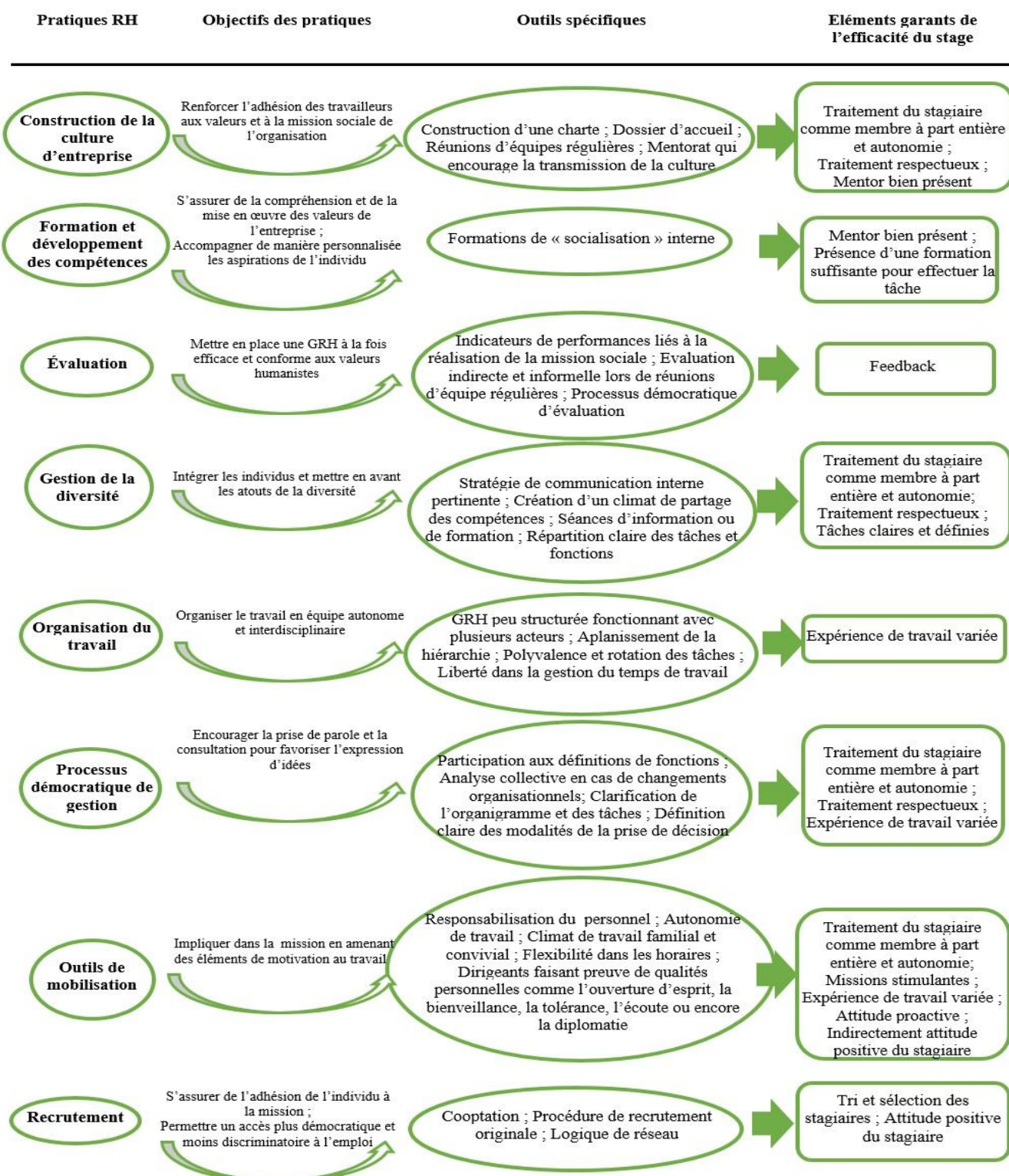
Certaines pratiques RH propres à l'organisation d'économie sociale pourraient ainsi favoriser certains éléments nécessaires à la réussite d'un stage.

Les pratiques impliquées sont essentiellement le développement de la culture d'entreprise, la formation, l'évaluation, la gestion de la diversité, le processus démocratique de décision, la mobilisation des travailleurs et la sélection de ceux-ci.

Les éléments favorisant la réussite du stage impactés sont quant à eux le traitement respectueux, le traitement du stagiaire comme un membre à part entière, la présence d'un mentor et d'une formation suffisante, des tâches claires, l'existence de feedback, une expérience variée durant laquelle le stagiaire est exposé à plusieurs facettes de l'entreprise, des missions stimulantes, un tri et une sélection de la part de l'entreprise.

À partir de tous ces éléments, il est possible de construire un schéma théorique mettant en parallèle certaines pratiques spécifiques de la RH en économie sociale et certains éléments favorisant la réussite d'un stage.

Schéma n° 1 — Parallèle entre les éléments favorisant la réussite d'un stage et certaines pratiques RH en économie sociale



III. Présentation de l'organisation

Ce travail s'appuyant sur une étude de cas, il semble utile avant de poursuivre de présenter plus en longueur l'organisation d'économie sociale concernée. Cela permettra de mieux aborder la partie méthodologique et analytique.

1. Présentation de l'entreprise d'économie sociale étudiée

Comme mentionné dans l'introduction, l'ASBL POSECO (Centre d'action pour une Économie Positive Responsable), fondée en 2003, a été créée avec la volonté de promouvoir l'« Économie Positive ». Elle définit cette notion comme « une économie positive pour l'Homme, son environnement (social, sociétal et écologique) et son avenir ».

POSECO s'est donc donné pour objectif de promouvoir l'entrepreneuriat sociétal et de contribuer à une approche de l'économie qui soit en phase avec les défis sociaux et environnementaux actuels.

L'activité de l'ASBL se concentre essentiellement autour de la mission suivante : la valorisation de l'économie positive auprès du grand public, du monde professionnel, académique et des institutions. Cela passe par différents projets et par différentes actions, durables ou plus ponctuelles.

Son action la plus marquante, en ce qui concerne la valorisation de l'économie positive auprès du public, est l'organisation de « Bruxelles Champêtre ». Cet évènement citoyen est organisé chaque année lors de la journée sans voiture à Bruxelles. Il réunit différents acteurs du développement durable en mêlant sensibilisation, exposition de producteurs locaux, activités artistiques et familiales. Cet évènement amène chaque année des milliers de visiteurs et nécessite la participation de centaines de personnes.

La valorisation de l'économie positive auprès du monde professionnel passe par de nombreux projets.

Tout d'abord la création, en 2010, d'un réseau belge d'entrepreneurs sociétaux : le Positive Entrepreneur Network. Celui-ci rassemble des entrepreneurs issus de divers secteurs d'activités qui développent un projet alliant mission sociétale et modèle économique « durable ». Ces entrepreneurs intègrent des valeurs humaines fortes au sein de leur entreprise.

Ce réseau permet, d'une part, de développer des synergies et des opportunités économiques tant internes qu'externes au réseau, d'autre part de témoigner et transmettre ce modèle entrepreneurial auprès d'entrepreneurs « classiques », du monde universitaire et des politiques.

Un autre projet est la tenue occasionnelle de séances de « SpeedCoaching financement ». Il s'agit d'aider des entrepreneurs sociétaux bruxellois à trouver le type de financement adéquat aux spécificités de leur activité. Dans divers ateliers, ils sont mis en relation avec des professionnels du financement et sont accompagnés dans leurs projets.

Un autre exemple de projet ponctuel est le programme ADN-DD. En partenariat avec JobYourself, le programme vise -au cours de sessions collectives et de co-working - à aider des candidats entrepreneurs à intégrer la notion de durabilité ainsi que des valeurs sociétales dès le début de la réflexion stratégique sur leur projet.

À côté de ces exemples de projets récents, il y a toujours l'ouverture aux appels à projets en proposant aux entreprises l'expertise de l'organisation. L'ASBL offre la réalisation d'études sectorielles, le conseil et l'accompagnement d'entrepreneurs sociétaux ou encore l'organisation d'activités sur le thème de l'Économie Positive.

La valorisation de l'Économie Positive auprès du milieu académique passe actuellement par le projet de Positive Generation. Il s'agit d'aider à la mise en place - au sein de hautes écoles ou d'universités - de groupes d'étudiants intéressés par le concept d'Économie Positive. Ces étudiants organisent des projections de films, des conférences ou des ateliers par exemple. Cela passe également par l'organisation d'un grand événement annuel réunissant l'ensemble des groupes étudiants pour permettre les rencontres et les échanges d'expérience.

POSECO se présente également comme consultant potentiel du milieu académique pour la mise à disposition de conférenciers, la mise à disposition et/ou la collaboration à la réalisation d'études sectorielles, d'outils pédagogiques et d'indicateurs d'impact sociétal ou encore l'organisation d'activités (conférence/workshop).

La valorisation de l'Économie Positive auprès des institutions publiques passe essentiellement par la réponse à des appels à projets. L'étendue des missions qui peuvent être commanditées peut aller du travail de recherche, d'analyses et de recommandations stratégiques jusqu'à la mise en œuvre, l'animation et la communication. On peut citer comme exemple le dernier projet en date : le développement du label « Good Food » suite à un appel d'offre de Bruxelles Environnement.

Toutes ces activités demandent du temps et surtout de la main d'œuvre. POSECO est une ASBL, avec un financement limité, tributaire principalement de subsides et de ses activités de consultance. Le nombre d'employés permanents est donc fort limité. Ils sont au nombre de cinq : le directeur de l'ASBL, son assistante -qui dispose du titre de Project Manager-, une personne responsable de la comptabilité, un informaticien à mi-temps et un coordinateur de projet engagé sous un contrat étudiant.

De par les réalités financières, POSECO ne peut pas se permettre d'engager d'autres personnes. Le gros de la main-d'œuvre est donc formé de bénévoles et surtout de stagiaires. Au moment des interviews, l'équipe était composée de dix-huit stagiaires ou bénévoles. En général, ce nombre varie entre dix et vingt-cinq personnes.

À côté de l'aspect financier, il y a aussi une volonté de faire office d'aide aux jeunes stagiaires. POSECO veut offrir des opportunités réelles d'expérience du monde du travail en vue d'entretiens futurs, de prise de confiance en soi, de prise de responsabilités afin que les stagiaires se rendent compte de leurs compétences.

Une grosse majorité du personnel de l'ASBL reste donc pour un temps limité, qui peut varier, mais est fixé au minimum à 3 mois pour les stagiaires. Cela apporte de nombreux défis de fonctionnement. Que ce soit au niveau de la transmission de savoirs, de la gestion de ce personnel particulier ou du renouvellement de ce dernier.

Les connaissances des dirigeants en matière de gestion sont limitées. La principale personne en charge des ressources humaines n'a pas fait d'études en lien avec la gestion, ce qui n'est pas le cas non plus du directeur de l'ASBL. Les stagiaires s'occupant de la GRH viennent en grande partie d'études en ressources humaines et ont donc parfois certaines notions de gestion, mais le stage représente souvent leur première expérience importante de travail.

Concernant la structure hiérarchique, celle-ci est assez plate. Il existe un léger décalage entre le dirigeant de l'organisation et le reste des travailleurs mais celui-ci n'est pas très important.

La partie « Analyse » reprendra plus en profondeur la gestion des ressources humaines particulière de l'ASBL.

IV. Méthodologie

Cette partie présente en détail la méthodologie utilisée pour répondre à la question de recherche. En premier lieu, une présentation générale de la méthode utilisée sera faite. Ensuite, la question des types d'entretiens et des guides d'entretiens sera développée. Enfin, il y aura une brève présentation des différentes personnes interrogées.

1. Méthode utilisée pour la récolte de données

1.1. Présentation générale de la méthode

Il s'agit donc de répondre à la question de recherche de ce travail : « Dans quelle mesure les pratiques RH en économie sociale favorisent-elles la réussite d'un stage ? Étude de cas : l'ASBL POSECO ». La première partie de ce travail a permis de tirer un schéma théorique mettant en parallèle certaines pratiques spécifiques de la RH en économie sociale et certains éléments favorisant la réussite d'un stage.

Ce parallèle hypothétique doit être mis à l'épreuve du terrain. Pour se faire, il faut tester à la fois la présence de ces pratiques au sein de l'ASBL POSECO et l'effet de ces pratiques sur les éléments garants de l'efficacité d'un stage.

Il faut donc acquérir des données utilisables pour une comparaison entre la théorie et la pratique. Pour cela, une approche qualitative a été adoptée. Celle-ci s'appuie sur deux sources d'information. L'analyse de sources documentaires et la tenue d'entretiens individuels semi-dirigés. L'analyse de sources documentaires correspond à l'analyse de certains documents formels utilisés par l'ASBL pour sa gestion des ressources humaines afin de mieux comprendre cette dernière. La plus grande partie des données de l'analyse seront tirées des entretiens.

Les entretiens individuels semi-dirigés serviront donc de recherche sur les pratiques et sur les représentations de différents acteurs au sein de l'ASBL. Les responsables des ressources humaines, des stagiaires actuellement au sein de l'ASBL et d'anciens stagiaires seront interrogés.

1.2. Entretiens et guides d'entretiens

Huit entretiens furent réalisés, d'une durée allant environ de 30 à 50 minutes. Deux entretiens pour les deux personnes actuellement responsables des ressources humaines au sein de l'organisation furent réservés. Viennent ensuite trois stagiaires actuels, choisis au hasard dans la liste des stagiaires travaillant chez POSECO au moment de l'écriture de ce travail. Trois entretiens d'anciens stagiaires, choisis au hasard et selon les disponibilités de ceux-ci, en partie à partir d'une liste donnée par une des responsables RH. Deux des trois anciens stagiaires ont été pris hors de cette liste, via un groupe Facebook d'anciens stagiaires, en raison de la difficulté de rencontrer les individus de la liste requise.

Ces entretiens ont été préparés : trois guides d'entretien ont été rédigés (Voir [Annexe n°3](#)). Un pour les responsables RH, un pour les stagiaires actuels et un pour les anciens stagiaires. Ceux-ci ont été découpés en différentes thématiques favorisant leur analyse systématique. Chaque question ou thématique correspond à un objectif de compréhension ou de connaissance précis.

De manière générale, les trois guides sont donc construits de la même manière. Une question personnelle, une question pour chaque pratique RH mentionnée dans le Schéma 1 et une question sur la satisfaction. Pour les anciens stagiaires, une question supplémentaire portait sur l'effet du stage sur leur carrière.

Chez les responsables RH, le but était de vérifier l'existence de ces pratiques, leur forme et l'effet recherché lors de leur application. Chez les stagiaires et anciens stagiaires, il s'agissait de vérifier l'existence réelle de ces pratiques, leur impression quant à leurs effets et l'impact sur leur satisfaction.

Tout ça dans le but de dresser un portrait des pratiques RH au sein de l'ASBL et de leurs effets sur les stagiaires. Effets qu'il est alors possible de mettre en parallèle avec les éléments garants de l'efficacité d'un stage.

Cette analyse sera donc celle du contenu des discours. Les éléments intéressants des entretiens seront mis en lumière et classés par thématique. Les entretiens ont été enregistrés avec l'autorisation des personnes interrogées afin de permettre une retranscription informelle rendant l'extraction et l'analyse de données plus aisées.

1.3. Personnes interrogées

Tous les individus interrogés seront brièvement présentés ci-dessous¹⁰.

Axelle, 22 ans. Étudiante en 3^e bac en ressources humaines à Francesco Ferrer. Elle effectue un stage de 4 mois, son premier, au sein de l'ASBL en tant qu'assistante en ressources humaines. Ça comprend notamment la rédaction de fiches de postes, la recherche et la sélection de candidats, la tenue d'entretiens d'embauche, l'accueil des stagiaires, le suivi administratif et l'amélioration des processus RH.

Tamara, 26 ans. Diplômée en sciences politiques, finalité action humanitaire à l'UCL. Employée permanente au sein de POSECO depuis septembre 2016 en tant que Project Manager et assistante du directeur de l'ASBL. Ancienne bénévole régulière sur l'évènement Bruxelles Champêtre. Sa tâche consiste à aider à la réflexion et à la mise en place des projets en partenariat avec le directeur. Elle prend en charge également la fonction de responsable des ressources humaines : le recrutement et le suivi des stagiaires tant du point de vue administratif que du bien-être et de l'évolution.

Oscar, 23 ans. Étudiant en 3^e bac marketing à l'EPHEC. Il a déjà effectué un stage de 3 semaines en première année. Il est maintenant en stage de 3 mois chez POSECO en tant que responsable communication du Positive Entrepreneur Network. Il s'agit principalement de réactiver ce réseau et de trouver de nouveaux moyens de le promouvoir.

Sébastien, 22 ans. Étudiant en 3^e bac marketing à l'EPHEC. Il a déjà réalisé un stage de 2 semaines en première année. Il effectue un stage de 3 mois et sa mission est d'augmenter le sentiment d'appartenance des membres du réseau des Positive Entrepreneur et principalement de remettre à jour leur listing.

Raoul, 23 ans. Étudiant en 3^e bac marketing à l'EPHEC. En première année, il a déjà effectué un stage d'une durée d'un mois. Pour une durée de trois mois, il est chargé de la gestion du projet du label « Good Food » commandé par Bruxelles Environnement. Il s'agit de définir avec

¹⁰ Tous les prénoms ont été changés afin de garantir l'anonymat

le directeur de l'ASBL et Bruxelles Environnement les critères du label, prospecter des restaurants et proposer des candidats.

Océane, 24 ans. Diplômée en ingénieur de gestion à l'UCL. Elle commence dans quelques mois un nouvel emploi en tant que consultante dans une grande boîte américaine de consultance. Elle a effectué un stage de 3 mois chez POSECO en octobre 2016. Elle travaillait sur le projet Positive Generation et était en charge du reporting. Faire des rapports d'activités- ce qui s'était bien passé, ce qui s'était mal passé - afin de garder des traces pour la suite.

Arnaud, 26 ans. Diplômé en ressources humaines à l'UCL. Il travaille actuellement dans une boîte de recrutement pour le secteur pharmaceutique. Il a effectué un stage de 4 mois au sein de l'ASBL en août 2015 en tant qu'assistant en ressources humaines. Il devait gérer les bénévoles pour l'évènement de Bruxelles Champêtre. Le placement d'annonces, la tenue d'entretiens, la gestion de contrats, la gestion des bénévoles le jour de l'évènement et la prise de feedback des bénévoles après l'évènement.

Suzanne, 22 ans. Étudiante en 3^e année en école de commerce à Pau en France. Actuellement chargée de recrutement dans une grosse boîte de consultance en apprentissage pour une période de deux ans. Elle a également réalisé un stage de 3 mois en tant que RH généraliste à la SNCF. Elle a effectué un stage de 3 mois dans l'ASBL en décembre 2015 en tant que Facility Manager sur l'organisation d'un évènement. Elle devait principalement lister les tâches à faire, gérer les priorités, mettre en lumière les difficultés rencontrées par l'équipe et se mettre en appui sur certaines tâches où il y avait besoin de main-d'œuvre.

V. Analyse

Cette analyse sera séparée en deux points importants. Le premier point sera un aperçu général de la gestion des ressources humaines au sein de l'ASBL POSECO. En comparant d'un côté des éléments théoriques tirés de la partie « GRH en économie sociale » de ce travail et de l'autre les documents officiels fournis par POSECO et des parties des entretiens.

Le deuxième point analysera plus en profondeur des pratiques RH spécifiques, leur présence au sein de l'organisation et leurs effets sur certains éléments garants de l'efficacité d'un stage. Pour cela, le modèle théorique développé dans le Schéma 1 sera comparé avec les entretiens réalisés.

1. La place de la GRH au sein de POSECO

L'un des premiers points que l'on pourrait étudier sur la GRH au sein de l'ASBL POSECO, c'est le niveau de développement de cette dernière. On peut retrouver dans la partie théorique toute une série de facteurs internes et externes qui influencent le développement. On peut citer notamment la taille, l'âge, la mission, les caractéristiques du personnel, l'importance du bénévolat, la complexité de l'organisation, la structure hiérarchique, les connaissances des dirigeants en matière de gestion ou encore le niveau de reconnaissance de la nécessité de la fonction RH au sein de l'organisation par exemple.

Moreau (2015) considère la professionnalisation de la GRH en économie sociale selon trois critères : la présence d'outils RH, la vision du rôle des acteurs responsables de la gestion des ressources humaines et la philosophie gestionnaire (les objectifs recherchés derrière la mise en œuvre de pratiques GRH).

Il est possible d'appliquer ces éléments à l'ASBL POSECO.

Certains éléments internes de l'entreprise, déjà évoqués dans la présentation de cette dernière, invitent à penser que l'ASBL POSECO peut avoir une GRH assez développée : une période d'existence et donc une expérience importante, les caractéristiques du personnel composé majoritairement de stagiaires et bénévoles qui appellent une attention particulière, une mission complexe qui demande une bonne organisation, une structure hiérarchique assez plate qui pousse à la gestion importante et la reconnaissance forte de la nécessité de la fonction RH. Pour ce dernier point en effet, les acteurs de l'ASBL ne considèrent pas la tâche RH comme secondaire. Tamara, dont l'une des tâches est la GRH, dit d'ailleurs que ce sont les ressources humaines qui sont le plus développées en matière de documents et processus au sein de l'ASBL. D'autres éléments internes se dressent plutôt comme un frein au développement de la GRH au sein de POSECO : la taille limitée de l'organisation et la connaissance limitée des dirigeants en matière de gestion.

Selon les trois critères de Moreau (2015) (la présence d'outils RH, la vision du rôle des acteurs responsables de la gestion des ressources humaines et la philosophie gestionnaire), l'ASBL POSECO semble dotée d'une RH assez évoluée.

Comme déjà mentionné, Tamara parle des ressources humaines en disant qu'elles sont le plus développées en documents et processus.

Au niveau des outils formels, on peut relever quatre documents décrivant les processus à accomplir (exemple en Annexe n°4), un Excel concernant la planification des besoins, un Excel pour suivre les annonces postées, un Canditool de base de données de tous les candidats contactés, refusés ou reçus, un pack d'accueil, un bilan personnel avant et après le stage, un questionnaire de moitié de stage, un document d'engagement du collaborateur à respecter les règles, un contrat de début de stage (où les objectifs et missions de celui-ci sont construits) et un questionnaire de satisfaction.

La vision du rôle des acteurs responsables de la gestion des ressources humaines se rapproche de la notion du niveau de reconnaissance de la nécessité de la fonction RH précédemment abordée. L'organisation semble, dans son discours en tout cas, porter une attention particulière à sa GRH.

Il semble également y avoir une philosophie gestionnaire dans le sens où les deux responsables des ressources humaines interrogées mettaient en avant le rôle du soutien aux équipes, de l'intégration, de la prévention et de la gestion des problèmes comme pouvant atteindre la motivation. De plus, Tamara mentionne la volonté, qui se traduit dans certains outils RH (comme le bilan personnel par exemple), de donner une expérience de travail profitable aux stagiaires.

Nous verrons un peu plus loin dans ce point ce qu'il en est avec les pratiques spécifiques de la GRH au sein de l'ASBL POSECO.

En plus du niveau de développement de la GRH en économie sociale, un autre point important de la théorie peut être étudié. C'est l'idée que la GRH soit informelle et peu structurée. Voyons cela chez POSECO.

Il est clair qu'une partie de la GRH au sein de POSECO est formellement décrite par des documents. Cependant certaines pratiques sont plus formelles que d'autres, certaines le sont partiellement et d'autres sont totalement informelles. La prochaine partie de ce travail décrira de manière plus précise chaque pratique RH à l'aide des entretiens.

Il est par contre très clair que la GRH au sein de POSECO est assez peu structurée. Plusieurs acteurs prennent en charge la GRH. Comme le mentionne Axelle, il y a plusieurs personnes impliquées dans la GRH et aucune personne n'est exclusivement chargée de cette tâche. Il y a le ou la stagiaire en GRH qui s'occupe de la rédaction des fiches de postes, la recherche de candidats, la sélection de candidats, la tenue d'entretiens d'embauche, l'accueil des stagiaires, le suivi administratif et l'amélioration des processus RH. Ces démarches sont suivies et chapeautées par l'assistante du directeur qui tient aussi le rôle de Project Manager. C'est la personne principale en charge de la RH. En plus des autres tâches assurées par le stagiaire à qui elle prête assistance si besoin, elle est en charge de la planification des besoins en matière de stagiaires et des changements structurels de la GRH. Le Payroll et l'aspect légal de la GRH sont partiellement pris en charge par cette même personne, en partenariat avec le comptable de l'ASBL.

Il n'y a donc aucune personne dont la seule tâche soit la gestion des ressources humaines, celle-ci étant prise en main par plusieurs acteurs de l'ASBL. Ce qui en fait une organisation à la GRH peu structurée.

2. Pratiques spécifiques et éléments garants de l'efficacité d'un stage

Le Schéma 1 va maintenant être comparé à la réalité du terrain. Nous envisagerons tour à tour chaque pratique RH, en trois temps : nous commencerons par présenter les principaux enseignements de notre analyse ; ensuite, nous présenterons successivement le point de vue des gestionnaires RH et celui des stagiaires.

2.1. Outils de mobilisation et autonomie

2.1.1. Principaux enseignements

Le plus gros point de motivation est le climat de travail agréable et familial. Toutes les personnes interrogées, tant stagiaires que responsables RH, mentionnent l'ambiance agréable et conviviale.

Un point très important est la mission stimulante. Une seule stagiaire ne tirait pas de motivation de ses tâches.

L'autonomie dans le travail et les responsabilités étaient également grandement appréciées, trois-quarts des stagiaires et les deux responsables RH les considèrent comme des éléments importants de la motivation. Cependant, les deux stagiaires restantes trouvaient cette dernière comme pouvant être décourageante.

Il semble également que tous les stagiaires voient les gestionnaires comme étant bienveillants et humains.

La motivation via les valeurs est mentionnée par quatre stagiaires et les deux responsables RH. Trois stagiaires mentionnent le fait d'avoir comme motivation des tâches variées et qui sortent du cadre de leurs tâches principales.

Finalement, un des stagiaires et une des responsables RH mentionnent l'adaptation et la flexibilité par rapport à l'individu comme source de motivation. L'importance des retours constructifs est également abordée par un stagiaire et un gestionnaire.

Il est donc sensé de mettre les outils de mobilisation de l'ASBL en parallèle avec certains des éléments garants de l'efficacité d'un stage.

Les missions stimulantes et le traitement comme membre à part entière de l'organisation sont explicitement mentionnés par une grosse majorité des stagiaires. À noter cependant que pour deux personnes, un excès d'autonomie pouvait nuire à la clarté des tâches, ce qui est un élément négatif.

Indirectement, on peut supposer une attitude positive et proactive de la part du stagiaire grâce à l'autonomie de travail, la bienveillance des gestionnaires et les valeurs véhiculées.

De l'ensemble des individus louant un climat agréable et la bienveillance des gestionnaires, on peut déduire le traitement respectueux de ceux-ci.

L'expérience variée durant laquelle le stagiaire est exposé à plusieurs facettes de l'entreprise est également mentionnée de manière plus ou moins directe par trois des stagiaires interrogés et les deux gestionnaires.

2.1.2. Point de vue des responsables RH

Les deux personnes responsables de la RH ont fait ressortir aux cours des entretiens un nombre de points qui, selon elles, amenaient de la motivation aux stagiaires. Une ambiance jeune, motivée et dynamique, l'occasion de prendre en main directement de grandes responsabilités,

d'avoir une mission qui permette de toucher à de nombreuses choses différentes, de rencontrer des personnes venant de milieux différents et de travailler dans un cadre avec des valeurs.

Les responsables des ressources humaines disent essayer de mettre en place une ambiance de travail conviviale. Pour elles, un des rôles importants de la RH, c'est d'essayer d'inclure au mieux tout le monde au sein de l'ASBL. Que tous les stagiaires se sentent comme à l'intérieur d'une petite famille.

Ça passe par prendre le temps d'accueillir chacun et de le présenter. Pousser les gens à manger ensemble à midi. Organiser occasionnellement des événements sur le côté, par exemple une sortie bowling ou des soirées dans le bureau.

Cela passe également par la volonté de mettre en place une atmosphère d'ouverture, d'éviter le jugement et de mettre en avant la vision que les erreurs sont possibles.

Tamara nomme l'écoute comme une des qualités principales à avoir pour un gestionnaire en économie sociale. Elle trouve important de valoriser le côté humain et relationnel : se rendre disponible, prendre du temps pour chacun et mettre tout le monde à l'aise.

Tamara souligne encore l'importance en tant que responsable RH d'utiliser des critiques constructives, de montrer que le travail a du sens et de prendre le temps de s'adapter aux envies et besoins de tous quitte à modifier les tâches si nécessaire. Cela passe par une attention constante à l'apparition d'une baisse de motivation, par l'observation et la discussion. Cela peut passer par l'utilisation d'outils comme le questionnaire de début et de moitié de stage ou les réunions. Les discussions informelles et l'organisation d'événements hors du travail jouent aussi un rôle important à ce niveau-là.

Pour les deux responsables RH, garder la motivation des stagiaires et bénévoles à un niveau élevé est un des plus importants défis de la GRH au sein de l'organisation.

2.1.3. Point de vue des stagiaires

Pour les stagiaires, actuels et anciens, la motivation avait plusieurs sources.

Pour Sébastien, la première source de motivation, c'était sa mission, son projet.

« On m'a donné des missions qui correspondaient à mes attentes, pour remplir mes objectifs personnels et professionnels. Je me suis senti tout de suite intégré de par ma mission stimulante. » (Sébastien)

Oscar, Arnaud et Suzanne trouvaient également leurs fonctions stimulantes et motivantes. Seule Océane n'aimait pas sa tâche, ce qu'elle voyait comme un élément de démotivation. Le manque de clarté de celle-ci, le manque de deadline et une autonomie trop importante – bien que source d'apprentissage – la démotivaient également.

Par contre, pour Oscar, Sébastien, Raoul et Arnaud, l'autonomie et les responsabilités étaient des sources de motivation. Pour eux, avoir un rôle de « presqu'employé », avoir « carte blanche » pour mettre en place une idée était important.

« L'ambiance c'est important pour l'implication mais il me faut un job stimulant. Me donner des responsabilités et une certaine autonomie aussi. Il faut me donner une passion au travail. » (Raoul)

Pour Suzanne, la plus grande source de motivation était la bonne ambiance qui régnait. Le fait de travailler dans une équipe agréable était aussi une source de motivation pour Oscar, Sébastien, Raoul, Océane et Arnaud. Tous mentionnent également le rôle qu'ont joué, à un moment ou un autre et à des degrés divers, les responsables RH dans l'existence de ce climat agréable de travail.

« Moi je suis quelqu'un qui travaille fort à l'affectif. À partir du moment où j'apprécie les gens avec qui je travaille et pour qui je travaille, le projet c'est comme si c'était le mien. » (Suzanne)

Raoul mentionne comme motivant le fait de travailler dans un projet lié à l'économie durable qui est en lien avec son projet personnel. Travailler pour un projet dans lequel on croit était également important pour Oscar, Océane et Suzanne.

« C'est cool de travailler pour des projets auxquels je crois, ça rajoute quelque chose d'important. » (Océane)

Oscar parle de la chance de pouvoir effectuer des tâches éloignées de sa mission de base. Arnaud et Sébastien évoquent aussi la polyvalence de leur travail comme un source de motivation.

« Je trouve ça cool, j'aime bien faire des tâches variées. Je suis polyvalent. Par exemple, je fais un peu de Photoshop donc quand on me demandait de faire des bannières ou des affiches, j'étais super content. » (Sébastien)

Sébastien présente aussi comme motivant le fait d'avoir pu négocier les tâches qu'il accomplissait.

Arnaud portait lui de l'importance aux retours positifs, à la reconnaissance informelle de ses supérieurs.

Concernant les qualités des dirigeants, tous les stagiaires vont dans le sens de responsables bienveillants qui cherchent vraiment à les aider et à les inclure. Tant au niveau des responsables RH que du directeur. Cependant, Oscar, Raoul et Suzanne ont éprouvé plus de difficulté à exprimer leurs idées ou à se faire comprendre auprès du directeur, malgré une bienveillance reconnue par tous.

2.2. Gestion de la diversité

2.2.1. Principaux enseignements

Peu de pratiques présentes dans la théorie sont vraiment retrouvées sur le terrain. Les séances d'informations sous différentes formes (pack d'accueil, réunions générales, entretien d'arrivée, etc.) sont tout de même mentionnées par trois stagiaires et les deux responsables RH. La répartition claire des tâches est, elle, mentionnée par un stagiaire de manière positive et par une stagiaire de manière négative.

D'autres pratiques non mentionnées dans la théorie ressortent cependant. La création d'un climat d'entraide est abordée par cinq stagiaires. La compréhension des attentes et l'adaptation à l'individu sont mentionnées par les deux gestionnaires et un stagiaire. Cependant, ce sont surtout les éléments informels (repas de midi, discussions, verres après le travail, restaurant en groupe, etc.) qui semblent jouer le rôle le plus important dans l'intégration. Ceux-ci sont mentionnés par l'ensemble des interviewés.

Concernant les éléments garants de l'efficacité d'un stage, l'intégration réussie, en grande partie grâce aux actions informelles, semble mener à un traitement du stagiaire comme membre à part entière et à un traitement respectueux de ce dernier. L'effet des pratiques sur le fait d'avoir des tâches claires et précises n'est pas certain. Un stagiaire dit avoir eu des tâches claires - ce qui l'a aidé à s'intégrer - et une autre stagiaire dit le contraire. Cet élément ne peut donc pas réellement être pris en compte. Un autre élément qui ne se trouvait pas dans l'hypothèse pourrait

cependant être rajouté avec précaution. Les responsables RH et un des stagiaires mentionnent la compréhension des attentes et l'adaptation à la personne ce qui peut être assimilé au fait d'avoir des attentes qui sont en phase avec la réalité du terrain.

2.2.2. Point de vue des responsables RH

Au cours de leurs interviews, Axelle et Tamara mettent l'accent sur l'intégration. Celle-ci passe essentiellement par la compréhension des attentes et l'adaptation à la personne. L'idée serait de mettre en place une méthodologie différente en observant et en discutant avec la personne, afin de trouver les tâches et la manière de travailler qui conviennent le mieux.

Cela passe par des outils. Il y a notamment un pack d'accueil où l'ASBL présente ses projets, ses valeurs et son règlement.

Les trois premiers jours sont aussi réservés à la découverte du serveur informatique POSECO. Le stagiaire est appelé à prendre connaissance des documents, des projets, de la manière de fonctionner, puis de se constituer une liste de questions.

Il est demandé aussi au stagiaire de remplir un questionnaire sur ses forces, ses faiblesses et ses désirs d'apprentissage.

Vient alors l'entretien d'accueil avec le maître de stage, généralement le directeur ou son assistante. L'entretien a pour but de mettre à plat les attentes du stagiaire, celles de l'ASBL et de se mettre d'accord sur la mission et les tâches à accomplir.

Tout au long du stage, une réunion hebdomadaire pour le suivi est prévue avec le maître de stage. Il y a aussi des réunions générales toutes les deux semaines, réunissant l'entièreté de l'ASBL. Chacun doit y présenter ce qu'il a fait, ce qu'il compte faire et ce dont il est content en général. Il y a également la mise en place du Daily Report, un rapport journalier à produire sur ce que l'on a fait, ce que l'on va faire et les difficultés qu'on rencontre. L'idée est d'aider à l'auto-organisation et de permettre l'ouverture d'un autre canal pour demander de l'aide.

Cependant, à côté de ces outils, l'intégration passe également beaucoup par l'informel. Un des rôles du RH est d'observer, de poser des questions, de se mettre à disposition. Il s'agit parfois d'être proactif et d'aller parler aux stagiaires qui semblent en difficulté pour chercher des solutions. Passer par une adaptation des tâches si possible est nécessaire.

2.2.3. Point de vue des stagiaires

Ils trouvent tous que leur intégration s'est très bien passée. Celle-ci a juste été un peu plus lente pour Océane. Elle explique en partie cela par le fait qu'elle soit arrivée à un moment où un nombre important de stagiaires étaient déjà lancés dans un autre projet.

L'intégration d'Oscar, Sébastien, Raoul et Suzanne aurait fortement été aidée par l'arrivée en même temps qu'eux d'un grand bloc de nouveaux stagiaires. Arnaud se serait intégré rapidement, en grande partie selon lui, en raison de son arrivée tardive sur un évènement. Il y avait directement beaucoup à faire et donc il devait aller à la rencontre de tout le monde pour travailler.

« Au final, c'était très facile l'intégration parce que personne ne se connaissait et tout le monde a dû faire le premier pas.

Ceux qui étaient déjà là auparavant ont aidé. Ils ont vite expliqué comment ça tournait et nous ont mis dans le bain. Et puis également, Tamara qui faisait tout son possible pour que chacun se sente bien. Ça a beaucoup aidé à trouver sa place sans stress. »
(Oscar)

L'ensemble des stagiaires souligne l'importance des moments informels. Tous parlent des repas de midi en groupe par exemple. L'intégration peut être aidée aussi par le fait d'aller boire un

verre après le travail, d'aller au restaurant pour fêter la fin d'un projet ou d'assister à des événements organisés par l'ASBL. Suzanne trouvait que POSECO poussait et favorisait ces moments informels d'intégration.

« L'intégration s'est faite très rapidement, très naturellement. On mangeait tous ensemble le midi et ensuite on allait boire des verres avec l'équipe. On avait fait aussi un repas dans une cantine solidaire avec l'entière de l'équipe ou encore une soirée, à un moment. Je crois que l'optique c'était ça quoi, faire un peu une famille. Le directeur poussait aussi à ce qu'on aille boire des verres et ce genre de choses. C'était important pour lui. Donc de l'informel, aidé par l'entreprise. » (Suzanne)

Sébastien, Océane et Arnaud soulignent le rôle des réunions générales où chacun a pu se présenter, faire connaissance.

Sébastien insiste sur le fait d'avoir pu d'emblée discuter des tâches qu'il voulait réaliser. Cela rendait son intégration plus facile. Océane, au contraire, regrette le manque de tâches claires et d'échéances précises qui ont contribué à son sentiment de confusion au début.

Oscar, Raoul et Océane rajoutent que chaque personne avait une mission à réaliser et que tout le monde se sentait utile dans l'organisation. Stagiaires, permanents ou bénévoles.

2.3. Construction d'une culture d'entreprise

2.3.1. Principaux enseignements

La construction d'une culture d'entreprise au sein de l'ASBL semble faible et surtout faite de manière informelle. Les seuls outils présents dans la théorie et qu'on retrouve en pratique sont le dossier d'accueil et les réunions d'équipe. Ces dernières et le témoignage de deux des stagiaires font ressortir une valeur d'entraide et de partage de compétences. La valeur de respect de chacun est mentionnée par les deux responsables RH. La volonté de donner une expérience aux jeunes est mentionnée par une de celles-ci.

On peut mettre en lien la valeur de respect de chacun avec le traitement respectueux du stagiaire. Il est aussi possible de mettre la valeur d'entraide et de partage de compétences avec l'expérience variée durant laquelle le stagiaire est exposé à plusieurs facettes de l'entreprise. Cependant, vu le faible nombre de personnes qui soutiennent la présence des valeurs, ces liens sont à prendre avec précaution.

Le traitement comme membre à part entière et l'existence d'un mentor de qualité, éléments qui étaient présents dans l'hypothèse, n'ont pas été retrouvés tels quels dans la pratique.

Concernant la construction d'une culture d'entreprise, moins de données ont été récoltées.

2.3.2. Point de vue des responsables RH

Axelle en parlant des valeurs de POSECO insiste sur le respect de chacun et sur l'autonomie. Pour elle, ces valeurs se transmettraient de manière informelle.

Tamara présente aussi l'autonomie comme un élément central des valeurs de l'ASBL. Elle pointait une réelle volonté de donner une opportunité aux jeunes, de leur donner confiance, de leur permettre d'acquérir des compétences à valoriser en entretien d'embauche. Elle parle aussi de la volonté d'écouter chacun, de considérer tout le monde comme ayant une richesse différente à transmettre et partager.

Au niveau des outils qui pourraient aider à la construction de la culture d'entreprise, on peut mentionner à nouveau le pack d'accueil et les réunions d'équipe. Le pack d'accueil, même s'il présente les objectifs de l'ASBL et le principe d'Economie Positive, n'insiste pas énormément sur les valeurs de l'ASBL. Les réunions d'équipe générales toutes les deux semaines peuvent par contre contribuer à la construction d'une atmosphère de partage de connaissances et d'entraide.

2.3.3. Point de vue des stagiaires

Oscar, Océane et Suzanne sont les seuls stagiaires qui disent clairement que les valeurs de l'ASBL et leurs valeurs étaient des éléments importants dans leur choix de stage et auraient pu jouer un rôle sur leur sélection.

« L'économie durable, ce côté est très important pour moi. Le concept d'économie positive m'a intrigué et au final je suis satisfait de ce que j'ai découvert. » (Oscar)

Oscar et Océane ajoutent également que les valeurs favorisaient la création d'une atmosphère d'entraide et une bonne ambiance.

« Rien que les valeurs jouent dans l'ambiance je crois. C'est assez cool et on rencontre des gens qui sont dans cette atmosphère-là. En entreprise, on retrouve moins cette ambiance qu'il y a chez POSECO. » (Océane)

Tous les autres stagiaires ne voyaient pas réellement un impact clair des valeurs sur leur stage. Arnaud dit même clairement qu'en interne, il n'a pas vraiment ressenti la présence de valeurs.

« Je dois dire que je sais que l'ASBL promeut des valeurs de l'Économie Positive, etc. J'en étais conscient mais en interne, je n'ai pas ressenti ça. Je n'ai pas ressenti qu'on mettait en avant les valeurs de l'ASBL et que j'allais y être confronté. » (Arnaud)

2.4. Recrutement

2.4.1. Principaux enseignements

Le processus de recrutement est assez formel et ne diffère peut-être des entreprises classiques que sur un point : l'entretien qui est plutôt vu comme une discussion informelle pour s'assurer de l'adhésion de l'individu à sa mission, voir si celle-ci correspond à ses intérêts, s'assurer de sa motivation et de sa volonté à prendre en charge de réelles responsabilités.

Les éléments garants de l'efficacité d'un stage peuvent ici être au nombre de deux comme prévu. Une attitude positive du stagiaire qui a l'impression de se voir offrir une mission qui correspond à ses intérêts au cours d'un entretien informel et agréable. Le deuxième élément est le tri et la sélection de stagiaires. Cependant, il est bon de faire remarquer que ce dernier élément se trouve d'office dans n'importe quelle entreprise, d'économie sociale ou non, dès que celle-ci a recours à un entretien.

2.4.2. Point de vue des responsables RH

Le recrutement est en grande partie effectué par le stagiaire en ressources humaines, Axelle dans ce cas-ci. Il y a toute une série d'outils pour l'aider : le document de la planification des

besoins, le suivi des annonces postées sur internet ou via les écoles et une base de données de tous les candidats. Le stagiaire poste donc des annonces en fonction des besoins, reçoit les candidatures, les trie, conduit l'entretien et décide du recrutement ou non du candidat. Au début, Tamara l'aide dans toutes ces tâches puis elle les continue seule. La planification des besoins reste cependant sous la responsabilité de Tamara.

Les caractéristiques recherchées chez un stagiaire par POSECO sont multiples : avoir la capacité et la volonté d'apprendre, être courageux et prêt à donner de sa personne, avoir un esprit d'équipe développé et la volonté de prendre en charge de vraies responsabilités.

Les profils avec des valeurs communes à celles de l'ASBL sont évidemment plus vite retenus de manière inconsciente, mais les valeurs ne prennent pas une place très importante. Montrer de l'intérêt et une ouverture d'esprit suffit amplement selon Tamara.

2.4.3. Point de vue des stagiaires

Parmi tous les stagiaires un seul connaissait déjà l'ASBL avant de postuler, tous les autres sont passés par les annonces sur des sites internet. Dans tous les cas l'entretien s'est déroulé dans la semaine suivant l'envoi de la candidature. Il durait à chaque fois environ une heure, était assez informel et portait surtout sur les intérêts de la personne, ses désirs professionnels et sa manière de fonctionner.

« Pendant une heure, on a parlé. Un entretien très informel, j'ai parlé beaucoup de mon intérêt pour le culturel et de mon expérience. C'est plus moi qui parlais que vraiment répondre à des questions. J'ai senti que le fait d'avoir une structure assez informelle, ça m'a plu et j'ai été assez content de savoir que j'avais été pris. » (Arnaud)

Seuls Oscar et Suzanne pensent que leurs valeurs ont pesé dans la balance. Tous les autres ne pensent pas que leurs valeurs aient joué un rôle quelconque.

Tous les stagiaires pensent qu'ils ont été pris en raison de leur motivation, de leur énergie et de leur désir d'avoir des responsabilités. De plus Oscar, Sébastien, Océane et Arnaud soulignent aussi le rôle joué par la correspondance de leurs intérêts personnels avec la mission proposée.

« Les concepts qu'ils mettent en avant correspondaient bien avec ce que j'aime et ce dont j'avais parlé dans mon mémoire. L'entretien s'est fait assez simplement. Ils m'ont posé des questions de base, voir ce qui m'intéressait et puis m'ont présenté le projet puis proposé le poste. Ils m'ont demandé d'expliquer mon parcours et pourquoi j'étais là. Questions assez basiques, pas spécialement sur les valeurs. » (Océane)

2.5. Organisation du travail en équipe interdisciplinaire

2.5.1. Principaux enseignements

L'organisation du travail au sein de l'ASBL POSECO se fait bien en équipes interdisciplinaires relativement autonomes, séparées chacune autour d'un projet spécifique. Il existe une volonté de la RH de décloisonner les tâches et de promouvoir la polyvalence et la rotation de celles-ci. Cela passe par des réunions générales et des moments de discussions informels. Tous les stagiaires, excepté deux personnes qui ne les ont pas connues, reconnaissent le caractère intéressant de ces réunions. Une majorité des stagiaires insistait également sur l'importance des discussions informelles pour le décloisonnement des tâches. Cinq stagiaires sur six ont eu une réelle expérience de cette polyvalence et de la rotation des tâches.

L'expérience variée durant laquelle le stagiaire est exposé à plusieurs facettes de l'entreprise est un élément garant de l'efficacité d'un stage qui était prévu dans la théorie et qui est bien lié à l'organisation du travail.

Un autre élément, imprévu cette fois-ci, est le traitement du membre comme membre à part entière de l'organisation. En effet, cinq personnes sur les huit interrogées, trois stagiaires et les deux responsables RH, parlent des réunions comme un élément favorisant la cohésion et le sentiment d'inclusion.

2.5.2. Point de vue des responsables RH

Les responsables RH confirment la volonté de ne pas se cloisonner en départements. Il y a une réelle volonté de promouvoir la collaboration et l'entraide. Ils veulent pousser les stagiaires à avoir des idées différentes, à faire du brainstorming. Cela passe en grande partie par la tenue de réunions générales toutes les deux semaines réunissant l'ensemble de l'ASBL. Chacun a l'occasion de s'exprimer sur ce qu'il a fait, ce qu'il compte faire et ça lui donne l'opportunité de demander de l'aide. Ça permet à tous de se sentir impliqués dans les projets de chacun ainsi que dans l'ASBL.

2.5.3. Point de vue des stagiaires

Oscar et Océane aimaient particulièrement ces réunions générales et trouvaient que celles-ci participaient à la cohésion de l'entreprise, permettaient l'entraide et l'éclosion de nouvelles idées.

« Toutes les deux semaines, une réunion générale. Chacun fait le point sur ce qu'il a fait, ce qu'il va faire et un point positif dans sa vie pour le moment. Je trouvais ça bien pour la cohésion de l'entreprise. Des réunions un peu décontractées où on voit un peu ce que chacun a fait. Même le directeur, c'est intéressant de voir ce qu'il fait aussi. Je trouvais ça vraiment bien, intéressant et marrant. Comme ça, j'avais une idée de ce que les autres projets faisaient aussi. » (Océane)

Sébastien et Raoul trouvaient ces réunions intéressantes et utiles, mais parfois trop longues. Arnaud et Suzanne ont effectué leur stage il y a plus d'un an. Durant leur stage, les réunions générales réunissant l'ensemble de l'ASBL n'ont pas eu lieu. Ils ne pouvaient donc pas se prononcer sur cette question-là.

« Les réunions, c'est une manière de s'intégrer à l'équipe, de voir comment les autres avancent. Par contre, est-ce que c'est indispensable de faire aussi long et aussi souvent, je ne sais pas. » (Sébastien)

En plus de ces réunions, Oscar, Raoul, Arnaud et Suzanne insistent sur le côté informel de l'entraide et de la demande d'aide. Bien souvent, les idées ou les demandes d'aide venaient simplement en discutant avec un collègue de manière informelle.

« Si je n'avais pas ce même feeling avec les autres, certainement que j'aurais pas fait le même boulot, que je n'aurais pas eu les mêmes idées. Étant donné qu'on parlait beaucoup des projets des uns et des autres, ça a permis à chacun de prendre des idées à gauche et à droite et de porter sa mission un peu plus loin. » (Oscar)

L'ensemble des stagiaires disent avoir particulièrement apprécié le travail en équipe.

Cette facilité à demander de l'aide et la volonté de l'ASBL de pousser au décloisonnement des tâches ont fait que bon nombre de stagiaires a dû se montrer polyvalent.

C'est le cas d'Oscar, Sébastien, Océane, Arnaud et Suzanne. Chacun a eu l'occasion de donner des coups de main et de réaliser des tâches qui n'avaient que peu de lien avec leur mission principale. Que ce soit l'aide à l'organisation d'un événement, la création d'une affiche, le brainstorming autour de la création d'un logo ou encore l'aide à la logistique. Ils ont tous trouvé intéressantes et satisfaisantes ces incursions dans des missions totalement différentes.

« J'ai donné un coup de main dans d'autres départements. J'allais parfois au département logistique. En fait, ça m'intéressait beaucoup le milieu culturel, donc j'aimais bien aller voir un peu à droite et à gauche, demander ce que les gens faisaient. Là, s'il y avait besoin d'un coup de main, ça arrivait que je le donne. J'aimais bien le faire, c'était des petits boulots, mais j'aimais bien. » (Arnaud)

2.6. Processus démocratique de gestion

2.6.1. Principaux enseignements

Le processus démocratique de gestion concernant les stagiaires est moyennement développé. Il existe une volonté de la part de l'organisation de garder un esprit ouvert et de mettre en place un espace favorisant la prise de parole et l'expression d'idées. En pratique, c'est plus nuancé. Seul un tiers des stagiaires pense pouvoir mettre ses idées en place, un tiers trouve difficile de défendre ses idées et le reste hésite carrément à partager ses idées. Tous reconnaissent cependant qu'ils ont la possibilité de le faire, que ce soit en réunion ou de manière plus informelle.

En ce qui concerne la définition des tâches, cinq personnes sur les huit interrogées - trois stagiaires et deux gestionnaires - mentionnent la participation à la définition des tâches, parfois à mi-parcours.

À ce sentiment d'écoute, on peut lier comme prévu deux éléments garants de l'efficacité d'un stage : le traitement respectueux et le traitement comme un membre à part entière.

La définition des tâches en partenariat avec le stagiaire peut, quant à elle, augmenter indirectement la chance d'avoir un élément imprévu : le fait d'avoir des missions stimulantes. Les stagiaires parlaient en effet de leurs missions de manière plus enthousiaste quand ils disaient avoir pu discuter de leurs tâches.

Il est dur de faire un lien entre le processus démocratique de gestion et l'expérience variée de travail uniquement basé sur les réponses des stagiaires.

2.6.2. Point de vue des responsables RH

Axelle et Tamara, les responsables RH, présentent toutes deux le même schéma de décision. Au niveau des finances et au niveau stratégique, les stagiaires n'ont rien à dire. C'est le directeur et son assistante, et accessoirement le comptable, qui décident des projets à mettre en place et de la direction à donner à l'ASBL.

Cependant, une fois que les choix sur les projets à suivre sont faits, les stagiaires sont invités à prendre la parole, proposer des idées et prendre des décisions quant à la mise en œuvre de ces projets. Surtout les stagiaires en Project Management. Toujours dans une optique de discussions et d'argumentations cependant. Que ce soit au cours de réunions ou de manière plus informelle. Pour les décisions importantes, une réunion est obligatoire. Il y a une réelle volonté de promouvoir la prise de parole, selon eux.

Une autre manière de mettre en avant le processus démocratique de gestion au niveau de l'ASBL, c'est la participation à la définition des tâches. L'organisation essaye de définir celles-ci en partenariat avec le stagiaire durant l'entretien de début de stage. Elle met en avant également le fait qu'une redéfinition de ces tâches est toujours possible en cas de difficulté.

2.6.3. Point de vue des stagiaires

L'ensemble des stagiaires reconnaît la volonté de l'organisation de favoriser l'expression d'idées et d'encourager la prise de parole. Mais tous ne le voient pas de la même manière. Océane et Arnaud trouvent que la prise de parole est aisée et qu'ils ont pu mettre facilement leurs idées en place.

« Pas mal de place à la créativité. On pouvait aller trouver le directeur si on avait une idée. À ce niveau, je trouve que c'est assez plat comme organisation, on peut vraiment prendre en main notre partie du travail. » (Océane)

Oscar et Sébastien trouvent qu'il est facile d'exprimer ses idées, mais qu'il faut beaucoup argumenter pour pouvoir les faire valoir. Enfin, Raoul et Suzanne trouvent qu'il est compliqué de faire changer le directeur d'avis et que ça a pu les décourager de proposer de nouvelles idées.

« Du coup le temps était trop court pour vraiment donner mon avis et puis avec le directeur j'ai un peu de mal à faire passer mes idées. À côté de ça, il a plein de qualités et je trouve la plupart de ses idées absolument géniales mais on ne peut pas tout lui dire non plus. » (Raoul)

Oscar, Sébastien et Arnaud disent avoir beaucoup apprécié la discussion de leurs tâches et la participation à leurs définitions. Océane mentionne, elle, le fait qu'elle ait pu discuter du fait que ses tâches ne lui plaisaient pas en cœur de mission. Elle a pu les modifier en partie, ce qui les a rendues plus supportables, mais pas pour autant agréables.

« J'ai pu participer sur certains points à la définition de mes tâches. En parlant d'une idée que j'avais envie de développer. Ça faisait partie des tâches que je pouvais développer en plus. » (Oscar)

2.7. Formation et développement des compétences

2.7.1. Principaux enseignements

On voit dans le chef des gestionnaires des ressources humaines une volonté d'avoir une approche personnalisée de la formation et du développement des compétences des stagiaires. Ainsi que la volonté, avec des outils formels et des moyens informels, de se rendre disponibles pour les stagiaires. En pratique, deux stagiaires étaient totalement satisfaits de la disponibilité du maître de stage et les quatre autres regrettaient à différent degré un certain manque de soutien malgré la tenue de réunions hebdomadaires. Manque essentiellement dû au grand nombre de stagiaires sous la responsabilité d'une même personne.

Quatre stagiaires trouvaient leurs tâches claires et précises et les deux autres trouvaient celles-ci floues et trop changeantes.

Grâce aux réunions hebdomadaires en face à face et les entretiens de début et de fin de stage, les stagiaires confirment tous cependant le caractère personnalisé de la formation et du développement des compétences.

Par rapport aux éléments garants de l'efficacité du stage, la majorité des stagiaires trouve les tâches claires et précises, ce qui confirme une formation suffisante pour accomplir la tâche. Le soutien d'un mentor bien présent est un peu plus délicat, avec seulement un tiers des stagiaires totalement satisfait de la disponibilité du maître de stage. Cependant, la présence de réunions hebdomadaires et le témoignage des deux responsables RH poussent à valider cet élément. Ce dernier doit donc être pris avec précaution, fort dépendant du temps disponible, du nombre de stagiaires présents et de projets effectués.

2.7.2. Point de vue des responsables RH

Pour les pratiques de formation, il est intéressant de rappeler encore une fois ce que Tamara présentait comme une valeur importante de l'ASBL : le fait de vouloir offrir aux jeunes une véritable expérience de travail, de leur donner l'opportunité de prendre confiance en eux et de développer leurs compétences.

Les deux responsables RH rappellent également l'importance de se montrer flexibles et d'essayer de s'adapter aux aspirations et aux envies des stagiaires en proposant des missions les plus personnalisées possible. Tout en respectant les attentes des écoles évidemment.

Cette personnalisation des tâches peut se faire en plusieurs temps. Cependant, c'est au cours de l'entretien d'accueil que le stagiaire peut le mieux mettre en avant ses désirs et ambitions. Il est toujours envisageable de modifier ses tâches en cours de stage dans la mesure du possible.

Il y a également une volonté de la RH de se mettre à la disposition de chacun de manière informelle. Une volonté d'observer les gens, de discuter avec eux, d'essayer de déceler l'apparition de problèmes afin d'y remédier.

2.7.3. Point de vue des stagiaires

Par rapport à la disponibilité du maître du stage, tous les stagiaires n'ont pas exactement le même discours. Tous confirment la tenue de réunions hebdomadaires face à face avec le maître du stage. Maître de stage qui dans la plupart des cas se trouve être le directeur de l'ASBL. Oscar regrette cela, étant donné que selon lui ce dernier a, durant les plus grosses périodes, jusqu'à 20 stagiaires sous sa responsabilité.

« Un petit manque de disponibilité pour les stagiaires, qui sont à la base là pour être formés. C'est surtout dû au nombre. Je n'ai pas senti que je pouvais à tout moment débarquer et avoir dans la minute ma réponse. C'était aussi lié aux circonstances du stage, s'il y avait un gros événement qui se passait en même temps qui demandait beaucoup de monde et de temps. » (Oscar)

Sébastien n'avait aucun problème au niveau des réunions, mais regrettait parfois un léger manque de soutien direct sur certaines nouvelles tâches. Océane et Arnaud se sentaient un peu perdus par moment, devant se débrouiller beaucoup par eux-mêmes.

Raoul et Suzanne n'avaient aucun problème avec la disponibilité du maître de stage et étaient même enthousiastes par rapport à l'implication de celui-ci.

« J'aime vraiment bien le fait que le directeur passe du temps avec les stagiaires, au début et à la fin. C'est génial de passer du temps avec le stagiaire et de voir ce qu'il veut faire et essayer de l'aider. » (Raoul)

La majorité des stagiaires trouvaient qu'ils avaient reçu des indications claires et précises sur les tâches qu'ils devaient effectuer. C'est le cas d'Oscar, Sébastien, Raoul et Suzanne. Arnaud

trouvait que les informations concernant ses tâches étaient assez floues et que c'était principalement une autre stagiaire qui avait dû lui montrer la manière de travailler. Il regrettait aussi la présence d'une certaine désorganisation faisant que les tâches changeaient de manière constante. Plus ou moins même constat pour Océane qui parle également d'une désorganisation et de tâches floues et fort changeantes.

« J'aime bien que les choses soient claires, qu'on me dise ce que je dois faire clairement. Là c'est un peu plus flou ou chacun fait un peu comme il veut. Moi ça me correspondait moins. » (Océane)

Oscar, Sébastien, Océane et Arnaud mentionnent également le fait qu'ils aient pu participer à la définition des tâches qu'ils devaient accomplir.

Tous les stagiaires disent avoir développé des compétences. La plupart affirme également avoir été bien soutenue dans le développement de celles-ci. Oscar regrette cependant un manque de budget qui lui aurait permis de mettre en place des idées, de développer de nouvelles compétences plus en profondeur.

2.8. Évaluation

2.8.1. Principaux enseignements

L'ASBL a mis en place un certain type d'évaluation. Celle-ci pourrait s'apparenter au processus démocratique d'évaluation mentionné dans la théorie, grâce au questionnaire de fin de stage. Il y a également pas mal d'évaluations informelles au cours des réunions hebdomadaires. Quatre stagiaires sur six se montrent pleinement satisfaits du feedback qu'ils ont reçu. Tous les stagiaires qui avaient reçu leur évaluation finale en étaient satisfaits. Par contre le Daily Report, pris comme outil d'évaluation, était jugé peu efficace par les stagiaires, avec seulement deux d'entre eux qui avaient l'impression que ce dernier était lu.

De par l'impression générale sur le feedback et les pratiques d'évaluation, il est possible de lier les pratiques de l'ASBL POSECO à l'élément garant de l'efficacité d'un stage qu'est la présence de feedback.

2.8.2. Point de vue des responsables RH

Les deux responsables des ressources humaines disent que les évaluations peuvent venir de plusieurs façons. De manière directe, il y a deux questionnaires, celui de mi-stage et celui de fin de stage. Ce dernier questionnaire, plus qu'une simple évaluation classique, vise à faire ressortir au cours d'une discussion les apprentissages et les points de blocage. Il peut aider à montrer les forces et les faiblesses afin que le stagiaire puisse aborder de futurs entretiens plus facilement. À cela se rajoutent les évaluations obligatoires parfois prévues par les écoles.

Le Daily Report, à la base plutôt vu comme un moyen d'aider les stagiaires à prioriser les tâches, peut également être un moyen d'apporter une évaluation sous forme de feedback en donnant l'occasion aux stagiaires d'exprimer leurs problèmes ou leurs questions.

De manière indirecte, il y a également toutes les évaluations informelles que les stagiaires peuvent recevoir durant leurs réunions hebdomadaires avec le maître de stage.

2.8.3. Point de vue des stagiaires

Oscar, Sébastien et Raoul n'avaient pas encore eu l'occasion de faire leurs évaluations finales. Océane, Arnaud et Suzanne avaient par contre eu l'occasion de le faire et en étaient satisfaits. Tous les trois voyaient ce questionnaire de fin de stage moins comme une évaluation de jugement que comme une discussion sur le développement de leurs compétences et de la manière dont ils avaient ressenti l'expérience de stage. Océane et Suzanne disent d'ailleurs que cette évaluation finale leur a permis de voir de manière plus claire ce qu'elles recherchaient et ce dont elles avaient besoin au sein d'une entreprise.

« Avant de partir, il y a eu une discussion à la fin. Je trouvais ça intéressant de savoir ce qu'il ressentait et c'était en accord avec ce que je ressentais. Il sentait bien qu'il n'y avait pas assez de structure chez POSECO pour moi pour que ça aille. Du coup je trouvais ça vraiment bien, je savais que pour un futur job c'est ça aussi que je rechercherais. » (Océane)

Par rapport au Daily Report, seuls Sébastien et Raoul avaient l'impression qu'il était lu et le voyaient comme un moyen valide de recevoir du feedback. Le reste des stagiaires trouvait l'outil intéressant pour s'organiser, mais n'avait pas l'impression que celui-ci soit lu. Ce qui se traduisait souvent par un arrêt ou un espacement de son utilisation.

« Le Daily report, c'est bien à partir du moment où c'est lu. On doit le faire mais on n'est pas sûr que c'est lu. À partir de ce moment-là pour moi ça n'a pas d'intérêt. Je n'ai pas eu de retombées sur ce que je disais dans mon Daily report. » (Oscar)

De manière générale, Oscar, Sébastien, Raoul et Suzanne étaient satisfaits du feedback qu'ils recevaient de manière formelle ou informelle.

« Je trouve avoir eu assez de feedback, à chaque réunion. Dès qu'on avait un problème, on planifiait une réunion et on parlait, quoi. Assez facile d'organiser des réunions. On allait voir s'il y avait des disponibilités et en général, dans la semaine, on avait une réunion. » (Sébastien)

Océane et Arnaud regrettent eux le manque de retour sur leurs tâches. Arnaud parle bien de reconnaissance informelle de certaines de ses tâches, mais il manquait selon lui un retour constructif concret sur ce qu'il avait fait. Océane mentionne aussi qu'il fallait trop aller chercher son feedback soi-même.

2.9. Satisfaction et effets sur le futur

Ce point n'est pas une pratique de ressources humaines. Cependant, il semble indispensable. En effet, toutes les parallèles trouvés entre les pratiques RH en économie sociale et les éléments garants de l'efficacité d'un stage seraient inutiles si les stagiaires n'étaient pas satisfaits de leur stage. C'est le plus grand facteur disponible dans ce travail qui permette de mesurer la réussite d'un stage. Ça et la sensation d'avoir acquis des compétences utiles pour le futur.

Ce point devrait donc aider à valider ou réfuter tous les points qui ont été développés précédemment.

2.9.1. Principaux enseignements

Tous les stagiaires disent que, globalement, ils sont satisfaits de leur stage. Chacun a pu aussi développer certaines de ses compétences, ce qui devrait se montrer (ou s'est déjà montré) utile pour leur futur. Compte tenu de cela, il est possible de dire que l'ensemble des stagiaires considérerait le stage comme une réussite. Ce qui nous permet d'envisager positivement les parallèles trouvés entre les pratiques RH en économie sociale et les éléments garants de l'efficacité d'un stage.

2.9.2. Point de vue des responsables RH

Les responsables RH, Axelle et Tamara, disent que de manière générale les retours sont très positifs. Et que ce sont surtout l'ambiance en équipe, la responsabilisation, l'apprentissage et le soutien qui plaisent.

Tamara rajoute que certaines frustrations peuvent venir d'un agenda qui change beaucoup, ce qui demande une certaine adaptation. Cette adaptation peut être compliquée pour les personnes ayant besoin de structure. Une autre source de frustration vient de la collaboration avec le responsable. Certains stagiaires voudraient pouvoir décider complètement de mettre en place leurs idées, ce qui n'est pas toujours possible.

2.9.3. Point de vue des stagiaires

Au niveau des stagiaires, un constat est unanime. Tous sans exception se disent satisfaits de leur stage et de ce que celui-ci leur a apporté. En creusant un peu, il est possible de voir ce qui a plu et déçu de manière plus précise.

Oscar était particulièrement satisfait d'avoir pu travailler dans un secteur qui l'intéressait. Il mentionne également l'aspect polyvalent du stage et les tâches variées comme moyen de développer ses compétences.

« La débrouille, l'autonomie, l'argumentation et la créativité. Les quatre grands points qui ont été développés. Ce sont les points que je valoriserais lors d'un entretien. » (Oscar)

Sur les points négatifs, il relève le fait de devoir renoncer à des idées en raison du manque de moyens et d'un certain manque de soutien. Il avait parfois l'impression que certains projets prenaient l'ascendant sur d'autres.

Il considère l'ASBL comme un bon tremplin pour l'emploi, avec le nombre grandissant d'entrepreneurs sociétaux. Il préfère cependant pour le futur une organisation avec plus de moyens et plus de structure. Le stage lui a permis de se rendre compte de cela.

Sébastien mentionne aussi le côté polyvalent de l'organisation comme un point très satisfaisant. Il appréciait d'avoir pu travailler dans un lieu qui permettait son enrichissement professionnel et personnel. Il a trouvé le stage inspirant et veut continuer à travailler dans l'économie sociale dans le futur.

« Oui, le fait que ce soit un stage en économie sociale, ça m'a apporté des valeurs. J'ai rencontré des entrepreneurs super enrichissants, inspirants. C'est un monde inspirant, dans une autre entreprise multinationale, je me serais moins plu. Par rapport à mon expérience personnelle, je cherchais quelque chose qui soit épanouissant. Et je pense que dans ce milieu-là, c'est plus facile. » (Sébastien)

Il aurait pu améliorer en particulier son organisation et l'aptitude à rentrer en contact beaucoup plus facilement avec les clients.

Il souligne négativement le manque de matériel et un léger manque de soutien sur certaines tâches.

Raoul insiste sur l'ambiance et sa mission passionnante.

« Gérer un projet de A à Z en solo. Ce sont ces éléments-là que je mettrais en avant. Et je pense qu'on est content de ce que j'ai fait autant Bruxelles Environnement que le directeur. » (Raoul)

Il souligne aussi le soutien du responsable. Il regrette le fait de devoir faire des trajets longs et de devoir travailler gratuitement. Ce stage lui aura permis de développer son organisation, son approche commerciale des clients et ses compétences en gestion de projet.

Le fait que l'organisation qui l'engagera dans le futur soit d'économie sociale n'est pas très important pour lui. Il apprécie cependant une taille réduite, ce qui pourrait le conduire du côté des PME.

Océane était satisfaite notamment de travailler pour des projets dans lesquels elle croyait, de pouvoir toucher un peu à tout et de recevoir la confiance des responsables.

Elle regrette cependant le manque de structure et une certaine désorganisation.

Le stage lui aura permis d'améliorer sa polyvalence, ses capacités d'analyse et surtout de se rendre compte de ses forces et faiblesses.

« Au départ, je m'intéressais plutôt aux petites entreprises mais ce sera la même chose au niveau de l'organisation. Donc dans les grosses boîtes, je trouverai une structure et des méthodes de travail qui m'aideront plus au début. J'ai trouvé mon rapport final très intéressant. » (Océane)

Elle va ainsi se diriger tout d'abord vers une grosse entreprise pour trouver la structure dont elle a besoin. Quitte à retourner plus tard dans le milieu de l'économie sociale qu'elle affectionne.

Arnaud s'est vraiment senti à l'aise au sein de l'ASBL. Il appréciait de pouvoir mettre en place ses idées, d'avoir des responsabilités et de se sentir investi dans sa mission.

« Dans une entreprise plus classique, j'aurais pu apprendre une certaine rigueur. Chez POSECO, j'ai pu apporter beaucoup de par mon investissement et la mission m'intéressait beaucoup. Ma motivation m'a porté plus loin que dans un autre stage. J'aurais bien pu réaliser mes tâches mais je n'en aurais pas fait autant que ce que j'ai fait avec Bruxelles Champêtre. J'ai pu apporter des idées et des améliorations. » (Arnaud)

Il aurait aimé cependant une meilleure organisation et une meilleure définition de ses tâches.

Il a pu acquérir une expérience décisive pour sa recherche d'emploi. Il a grandement valorisé les tâches effectuées auprès de son employeur actuel, chez lequel il reçoit des tâches similaires, cette fois dans une entreprise plus classique. L'aspect économie sociale n'étant pas fort important pour Arnaud.

Suzanne appréciait particulièrement l'ambiance au sein de l'équipe, son autonomie et la polyvalence de ses tâches. Elle trouvait cependant que les responsabilités données allaient parfois trop loin et que la masse de travail était trop importante.

Ce stage a pu l'aider à mettre en lumière ses forces et ses faiblesses, à mieux comprendre certains aspects de sa personnalité.

« Capacité à avoir un regard global et une confiance en moi que je n'avais pas particulièrement auparavant. Me rendre compte aussi de mes faiblesses, parce qu'on me les a précisées de manière un peu plus brute. » (Suzanne)

Le stage a également amélioré sa confiance en elle, sa gestion du stress, ses capacités d'argumentation et le contact avec les clients.

Elle travaille actuellement pour une grosse entreprise et désirerait se diriger plus tard vers la création d'entreprises.

3. Résultat de l'analyse

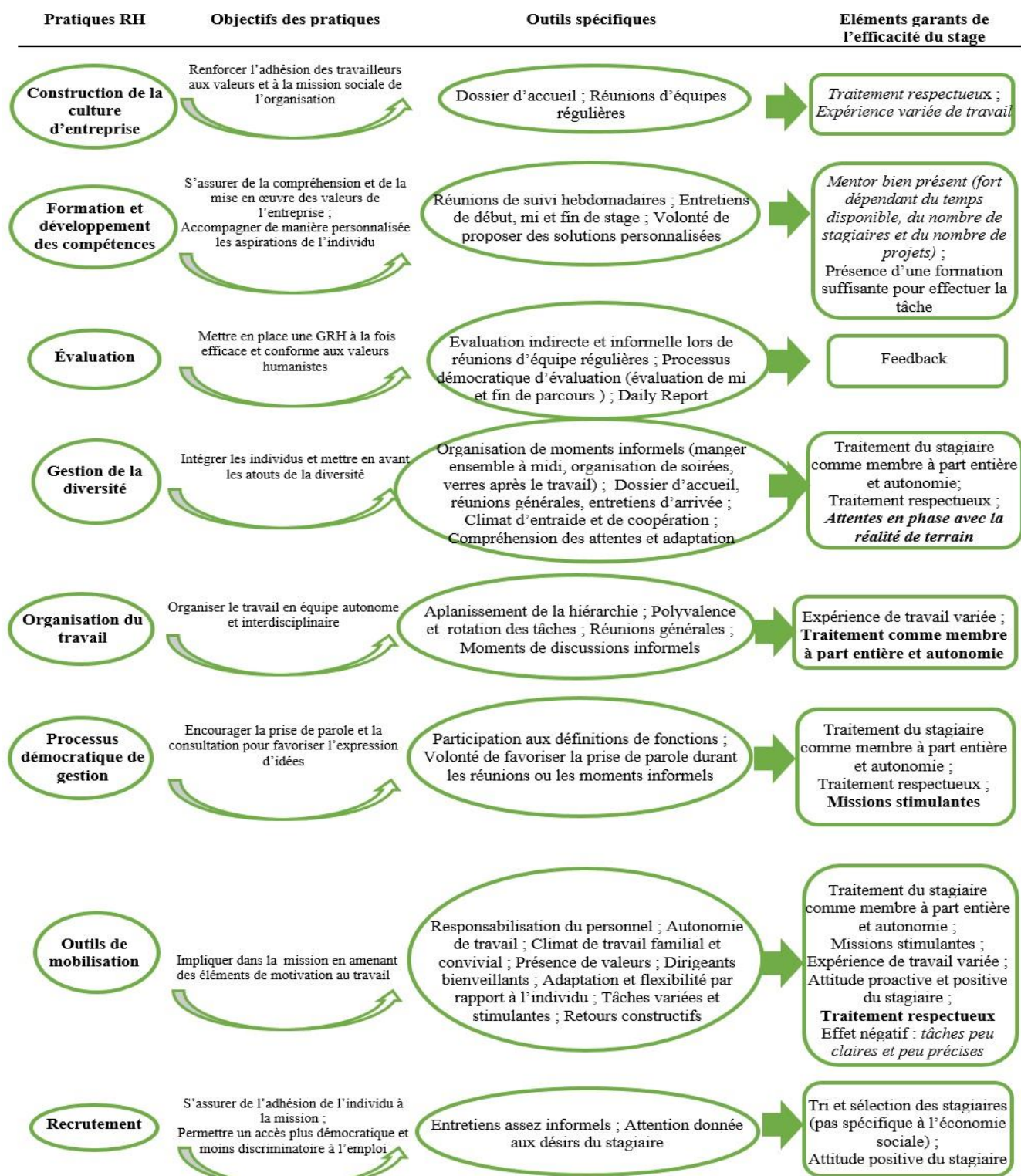
L'étude de la GRH de l'ASBL montre qu'il y existe bel et bien des pratiques spécifiques qui se rapprochent de celles décrites dans la théorie sur la gestion des ressources humaines en économie sociale. On voit en place une GRH flexible, qui a la volonté de s'adapter aux personnes. Comme c'est prévu dans la théorie, elle connaît une grande part d'informalité. Il existe pourtant des outils qui décrivent le fonctionnement interne et chaque pratique a un degré de formalité et de développement différent. Par exemple, contrairement à ce que la théorie prévoyait, la construction de la culture d'entreprise est assez peu développée et informelle. Le recrutement, l'évaluation, la gestion de la diversité et les outils de mobilisation le sont par contre beaucoup plus. Le climat et l'organisation du travail sont bien présents bien que fort informels. Le processus démocratique de gestion et la formation sont assez peu développés et très informels, malgré une volonté claire de l'ASBL dans les deux cas de supporter et promouvoir ces pratiques.

Pour les parallèles entre ces pratiques et les éléments garants de l'efficacité d'un stage, le plus simple est encore de partir du Schéma 1 et d'en construire un nouveau accompagné d'une légende explicative. Le Schéma 2 contiendra ainsi les outils spécifiques utilisés par l'ASBL POSECO pour chacune de ses pratiques RH et leurs effets sur les éléments garants de l'efficacité d'un stage.

Il est intéressant aussi de noter que plusieurs éléments garants de l'efficacité d'un stage présents dans le premier schéma hypothétique ne sont pas retrouvés dans ce deuxième schéma. Le traitement du stagiaire comme un membre à part entière et un mentor bien présent ne sont plus liés à la construction de la culture d'entreprise. Les tâches claires et définies ne sont plus liées à la gestion de la diversité. L'expérience de travail variée n'est plus liée au processus démocratique de gestion.

Schéma n° 2 — Parallèle entre les éléments favorisant la réussite d'un stage et certaines pratiques RH en économie sociale — Après Analyse

Légende : Mot simple = Élément présent dans l'hypothèse et vérifié
Mot italique = Élément partiellement vérifié et à considérer avec précaution, le nombre de stagiaires le soutenant étant restreint
Mot gras = Nouvel élément non présent dans l'hypothèse et validé
Mot gras et italique = Nouvel élément non présent dans l'hypothèse et partiellement vérifié



VI. Conclusion

La question recherche de ce travail est la suivante : « Dans quelle mesure les pratiques RH en économie sociale favorisent-elles la réussite d'un stage ? Étude de cas : l'ASBL POSECO ». Il s'agit donc de se questionner sur les outils et processus RH spécifiques mis en place pour faire face au défi que représente la gestion d'un nombre important de stagiaires au sein d'une petite entreprise d'économie sociale. Il faut également voir si ces pratiques ont une influence positive sur certains éléments qui favorisent la réussite d'un stage.

Avec cet objectif en tête, plusieurs étapes ont été réalisées.

Tout d'abord, l'élaboration d'une partie théorique à l'aide d'une revue de la littérature scientifique. Celle-ci a permis trois choses importantes. Clarifier tous les termes en les définissant, dégager des pratiques spécifiques à la gestion des ressources humaines en économie sociale et faire ressortir une liste d'éléments garants de l'efficacité d'un stage. Avec tous ces éléments, il a été possible de construire un modèle hypothétique de parallélisme entre ces pratiques RH spécifiques et les éléments garants de l'efficacité d'un stage.

Une autre étape a été de mettre en place une méthodologie afin de tester sur le terrain ces parallèles hypothétiques. Pour cela, huit entretiens ont été réalisés au sein de l'ASBL POSECO à l'aide d'un guide d'entretien. Deux responsables RH, trois stagiaires actuels et trois anciens stagiaires. Avec cette méthode qualitative, mélange d'entretiens semi-dirigés et d'analyse de sources documentaires, la présence de ces pratiques au sein de l'ASBL POSECO et de leurs effets sur les éléments garants de l'efficacité d'un stage a pu être attestée.

La dernière étape, la vérification, s'est faite au cours de l'analyse. Les résultats de celle-ci nous donnent finalement une réponse à la question de recherche.

Certaines pratiques RH spécifiques à l'économie sociale présentes au sein de l'ASBL POSECO semblent en effet influencer positivement certains éléments garants de l'efficacité d'un stage.

La **gestion de la diversité** est liée au traitement du stagiaire comme un membre à part entière, au traitement respectueux de celui-ci et de manière plus faible au fait d'avoir des attentes en phase avec la réalité de terrain. Les **outils de mobilisation** sont liés au traitement du stagiaire comme membre à part entière avec une autonomie et des responsabilités significatives, au traitement respectueux, au fait d'avoir des missions stimulantes et à l'attitude positive et proactive du stagiaire. L'autonomie pourrait avoir un effet négatif, car elle est liée de manière faible avec le manque de tâches claires et précises. **L'organisation du travail** en équipe interdisciplinaire est en parallèle avec une expérience de travail variée où le stagiaire est mis en contact avec de nombreuses facettes de l'organisation et un traitement comme membre à part entière. Le **recrutement** est lié à une attitude positive de la part du stagiaire et un tri et une sélection. Ce dernier élément n'est cependant pas spécifique à la pratique en économie sociale, il est présent dès que des entretiens d'embauche sont réalisés. **L'évaluation** est liée au besoin de feedback. Le **processus démocratique de gestion** favorise un traitement du stagiaire comme membre à part entière, un traitement respectueux et des missions stimulantes. La **formation et le développement des compétences** sont liés à la présence d'une formation suffisante pour effectuer la tâche et plus faiblement au fait d'avoir un mentor bien présent. Ce dernier élément semble dépendant du nombre de stagiaires présents, du nombre de projets réalisés en même temps et donc du temps dont dispose le maître de stage. La **construction de la culture d'entreprise** est faiblement liée au traitement respectueux du stagiaire et à une expérience variée de travail.

Ces découvertes sont intéressantes à plusieurs niveaux. Tout d'abord, elles permettent d'ajouter de nouvelles données sur la gestion des ressources humaines en économie sociale, sujet encore peu développé. Ces données représentent une opportunité de mieux comprendre la GRH en économie sociale, mais pas seulement. En effet, elles peuvent bénéficier aux organisations plus classiques. Ce type d'entreprise pourrait tout à fait s'inspirer de certaines pratiques en économie sociale pour réfléchir à la gestion des stagiaires et la modifier si nécessaire. Et de manière moins spécifique, réfléchir à la gestion des ressources humaines en général.

Le fait de mettre en parallèle des pratiques RH et des éléments garants de l'efficacité d'un stage permet également de prendre conscience du rôle important que joue l'entreprise dans l'organisation d'un stage. Bien souvent, les éléments garants de l'efficacité sont pris de manière isolée. Les mettre en lien direct avec des pratiques de l'organisation permet de mettre en lumière le rôle de la gestion des ressources humaines sur la tenue d'un stage.

Ce travail comprend également un certain nombre de limites.

Il se base, comme beaucoup, sur le sentiment des stagiaires par rapport à leur stage. La réussite du stage est considérée selon la satisfaction exprimée par le stagiaire ou la perception par celui-ci de l'apprentissage. Cela ne se traduit pas nécessairement en apprentissage réel ou en meilleur chance de décrocher un emploi dans le futur.

Se pose aussi la question de la spécificité réelle de la GRH en économie sociale. À quel point les pratiques relevées au sein de POSECO sont-elles dues au fait d'être une organisation d'économie sociale ? Serait-il possible que toutes ces pratiques soient plutôt dues à la taille de l'organisation ou aux caractéristiques propres à l'ASBL POSECO ?

Le travail se base sur une méthode qualitative, en interrogeant huit individus. Cela pose évidemment des limites sur la validité de l'étude à un niveau plus important. Cela reste plutôt proche d'une étude exploratoire.

Il existe également une limite présente dans la construction du modèle théorique. Les éléments garants de l'efficacité d'un stage se basent en majorité sur des études scientifiques qualitatives. En effet, les études quantitatives sur le sujet sont assez peu nombreuses. Il pourrait donc exister une certaine faiblesse à ce niveau-là.

Enfin, une dernière limite est la prise en compte uniquement de l'effet de l'organisation sur la réussite du stage. En effet, la réussite du stage dépend d'un ensemble d'acteurs : l'entreprise, le stagiaire et l'institution académique. Prendre donc en compte uniquement l'effet de la gestion des ressources humaines de l'organisation est moins riche.

Face à ces limites, il existe des opportunités d'améliorations pour la suite. Pour essayer de voir plus précisément les spécificités qui sont dues au fait d'être une organisation d'économie sociale, il serait intéressant de procéder à une comparaison entre les données trouvées et celles d'une PME de taille comparable, opérant des missions semblables. Il serait également intéressant d'étendre l'étude à d'autres organisations d'économie sociale de tailles diverses pour voir à quel point les résultats se vérifient dans la grande hétérogénéité des entreprises d'économie sociale.

Il serait également intéressant d'effectuer des études quantitatives sur ce sujet pour essayer de vérifier de manière plus sûre les parallèles établis dans ce travail.

Bibliographie

Archambault, Edith (2001), « Y a-t-il un modèle européen du secteur sans but lucratif ? », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 282, pp. 64-83.

Bauwens, Thomas et al. (2015), *Baromètre des Entreprises Sociales en Belgique*, Liège : HEC-ULg.

Bay, Jennifer (2006), « Preparing Undergraduates for Careers: An Argument for the Internship Practicum », *College English*, 69, 2, pp. 134-141.

Beard, Deborah (2007), « Assessment of Internship Experiences and Accounting Core Competencies », *Accounting Education: an international journal*, 16, 2, pp. 207-220.

Beard, Fred et Morton, Linda (1998), « Effects of Intership Predicators on Succesful Field Experience », *Journalism & Mass Communication Educator*, 53, 4, pp. 42-53.

Blanc, Jérôme (2014), « Une théorie pour l'économie sociale et solidaire », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 331, pp. 118-125.

Bouchard, Marie J. ; Cruz Filho, Paulo et Martin, St-Denis (2015), « Cadre conceptuel de qualification des entités de l'économie sociale dans les statistiques », *CIRIEC*, 03, pp. 3-27.

Coco, Malcolm (2000), « Internships: A try before you buy arrangement », *S.A.M. Advanced Management Journal*, 65, 2, pp. 41-47.

Comeau, Yvan, and Davister, Catherine (2008), « La GRH en économie sociale : l'inclusion des travailleurs en tant qu'innovation « socialement responsable » », *Revue internationale de psychosociologie*, XIV, 33, pp. 203-223.

Comeau-Vallée, Mariline (2009), *La formalisation des pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises d'économie sociale : une menace aux valeurs du secteur?*, Mémoire d'un master en administration des affaires, Université du Québec.

Cuénoud, Thibault ; Moreau, Charlotte, et Mertens, Sybille (2013), « Les spécificités managériales dans les entreprises sociales : une démarche européenne par la gestion des compétences », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 329, 80, pp. 80-91.

Davister, Catherine (2006), « La gestion des ressources humaines en économie sociale », *Les cahiers de la Chaire Cera*, 1, pp. 1-86.

Defourny, Jacques et Develtere, Patrick (1999), « Origines et contours de l'économie sociale au nord et au sud », *L'économie sociale au Nord et au Sud*, Bruxelles : De Boeck, pp. 25-50.

Defourny, Jacques et Mertens, Sybille (1999), « Le troisième secteur en Europe : un aperçu des efforts conceptuels et statistiques », in Audier, F. ; Gazier, B. et Outin, J.-L. (dir.), *L'économie sociale*, Paris : L'Harmattan, pp. 5-20.

Defourny, Jacques et Nyssens, Marthe (2008), « Social enterprise in Europe: recent trends and developments », *EMES working papers series*, 8, 1, pp. 4-37.

Defourny, Jacques et Nyssens, Marthe (2013), « L'approche EMES de l'entreprise sociale dans une perspective comparative », *EMES Working Papers Series*, 13, 2, pp. 5-32.

Defourny, Jacques et al. (2005), *Le secteur associatif en Belgique : une analyse quantitative et qualitative*, Bruxelles : Fondation Roi Baudouin.

Demoustier, Danièle ; Chaves, Rafaël ; Huncova, Magdalena ; Lorenz, Günther et Spear, Roger (2006), « Débats autour de la notion d'économie sociale en Europe », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 300, 8, pp. 8-18.

Dussuet, Annie ; Flahault, Erika et Loiseau, Dominique (2007), *Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale ? Entre bénévolat et professionnalisation, la place du travail dans les associations. Rapport final*, Rennes : ESO UMR 6590.

Everaere, Christophe (2011), « Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale », *Revue Française de Gestion*, 37, 217, pp. 20-45.

Everaere, Christophe et Valéau, Patrick (2012), « La GRH dans les organisations de l'économie sociale et solidaire », in Bayle, E. et Dupuis, J.-C. (dir.), *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire : identités plurielles et spécificités*, Bruxelles : De Boeck, pp. 109-155.

Fontenot, Gwen et Knouse, Stephen (2008), « Benefits of the business college internship: a research review », *Journal of Employment Counseling*, 45, 2, pp. 61-66.

Holyoak, Lynda (2013), « Are all internships beneficial learning experiences? An exploratory study », *Education + Training*, 56, 6, pp. 573-583.

Krafczek, Deborah et Lefferts, Barbara (1986), « Evaluating Personal Income from Internships », *Journal of Instructional Development*, 9, 3, pp. 3-6.

Maertz, Carl; Stoeberl, Philipp et Marks, Jill (2014), « Building successful internships: lessons from the research for interns, schools, and employers », *Career Development International*, 19, 1, pp. 123-142.

Mertens, Sybille (2007), « Définir l'économie sociale », *Les cahiers de la Chaire Cera*, 2, pp. 1-50.

Meyer, Maryline (2009), « Gestion des ressources humaines et entreprises d'insertion », in Glémain, P. et Laville, J.-L. (dir.), *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*, Paris : Desclée De Brouwer, pp.

Moreau, Charlotte (2015), "Quelle GRH dans les entreprises sociales ? Photographie des pratiques à l'œuvre dans un secteur en pleine évolution », in Mertens, S. et Rijpens J. (dir.), *Baromètre des Entreprises Sociales en Belgique*, Liège : HEC-ULg, pp. 14-17

Narayanan, Vadake; Fukami, Cynthia et Olk, Paul (2010), « Determinants of Internship Effectiveness: An Exploratory Model », *Academy of Management Learning & Education*, 9, 1, pp. 61-90.

Neapolitan, Jerry (1992), « The Internship Experience and Clarification of Career Choice », *Teaching Sociology*, 20, 3, pp. 222-231.

Parilla, Peter et Hesser, Garry (1998), « Internships and the Sociological Perspective: Applying Principles of Experiential Learning », *Teaching Sociology*, 26, 4, pp. 310-329.

Richez-Battesti, Nadine ; Petrella, Francesca et Melnik, Ekaterina (2011), « Quelle qualité de l'emploi au sein de l'économie sociale et solidaire ? », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 319, pp. 57-77.

Valéau, Patrick (2013), « La fonction RH dans les associations : les valeurs militantes à l'épreuve de la professionnalisation », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 328, pp. 76-94.

Annexe

1. Définition de l'économie sociale au niveau fédéral et en Région Flamande

Cette définition ajoute notamment une notion de développement durable, elle insiste plus sur la viabilité économique et attire plus l'attention sur le respect des parties prenantes.

« L'économie sociale est constituée d'une variété d'entreprises et initiatives qui ont pour objectif la réalisation de plus-values sociétales précises et qui respectent les principes suivants :

- primauté des personnes et du travail sur le capital,*
- processus de décision démocratique,*
- enracinement sociétal,*
- transparence,*
- qualité*
- et durabilité.*

Une attention particulière est portée sur la qualité des relations internes et externes. Pour assurer la continuité et la rentabilité, on produit des biens et services en utilisant les ressources d'une manière économiquement efficace."¹¹

Il existe également une définition au niveau fédéral qui, comme la définition flamande d'ailleurs, limite le champ de l'économie sociale à la production de biens et service marchands :

« Les initiatives et entreprises d'économie sociale produisent des biens ou livrent des services qui sont mis sur le marché, pour lesquels un prix est payé et pour lesquels des besoins et une clientèle existent.

Elles ont des objectifs de continuité, de rentabilité et de développement durable. Ces initiatives et entreprises respectent les principes de base suivants : la primauté du travail sur le capital, une autonomie de gestion, une finalité de service aux membres, à la collectivité et aux parties prenantes, un processus décisionnel démocratique, un développement durable respectueux de l'environnement. »¹²

¹¹ Source : <http://www.werk.be/online-diensten/tewerkstelling-en-sociale-economie/definities-en-overzicht>

¹² Source : Article 1 de l'accord de coopération entre l'Etat fédéral, la Région flamande, la Région Wallonne, la Région de Bruxelles Capitale et la Communauté germanophone relatif à l'économie plurielle.

2. Textes utilisés dans la partie « Stage »

Texte étudié	Type de recherche	Population étudiée/ Sorte de stage	Visée du texte
Bay, 2006: “Preparing Undergraduates for Careers: An Argument for the Internship Practicum”	Description et étude de cas d’un programme de stage	Stage d’un programme de littérature anglaise d’une université américaine	Montrer l’intérêt de la mise en place d’un cours de soutien au stage
Beard, 2007: “Assessment of Internship Experiences and Accounting Core Competencies”	Description et étude de cas d’un programme de stage	Stagiaire d’un programme de comptabilité d’une université américaine	Présentation d’outils pouvant aider à évaluer et rendre un stage plus efficace
Beard et Morton, 1998: ‘Effects of Internship Predicators on Successful Field Experience’	Méthode quantitative (questionnaire — Six prédicateurs d’un stage réussi et cinq éléments mesurés par différents items considérés comme étant le résultat d’un stage réussi)	193 stagiaires en relations publiques et publicité	Mettre en relation six prédicateurs de succès d’un stage et 5 éléments considérés comme étant le résultat d’un stage réussi pour souligner ce qui doit se passer durant un stage pour que ce dernier ait des effets positifs
Coco, 2000: “Internships: A try before you buy arrangement’	Revue de la littérature et analyse des résultats d’une étude nationale sur les écoles de commerce américaines	Stage en école de commerce	Décrire les rôles et les avantages du stage
Fontenot et Knouse, 2008: “Benefits of the business college internship: a research review”	Revue de la littérature	Stage en école de commerce	Faire ressortir les bénéfices d’un stage en école de commerce
Holyoak, 2013: “Are all internships beneficial learning	Étude exploratoire/méthode qualitative (entretien semi-dirigé)	6 stagiaires et 6 maîtres de stage	S’interroger sur la relation entre le stagiaire et le maître de stage et l’impact

experiences? An exploratory study”			de cette relation sur l’expérience de stage
Krafczek et Lefferts, 1986: “Evaluating Personal Income from Internships”	Méthode qualitative (entretien semi-dirigé)	20 stagiaires ou anciens stagiaires passés par une même entreprise	Souligner les bénéfices individuels qu’un individu peut retirer d’un stage
Maertz, Stoeberl et Marks, 2014: “Building successful internships: lessons from the research for interns, schools, and employers”	Revue de la littérature	Stage pris de manière large, étudiant ou récemment gradué	Synthétiser et lister les bénéfices et les coûts d’un stage pour le stagiaire, l’entreprise et l’université
Narayanan, Fukami et Olk, 2010: “Determinants of internship Effectiveness: An Exploratory Model”	Synthèse de l’état de la littérature et méthode quantitative (questionnaire – séries d’items pour tester différents éléments)	65 anciens stagiaires de plusieurs disciplines venant d’une université portugaise	Construction et test partiel d’un modèle sur les déterminants de l’efficacité d’un stage
Neapolitan, 1992: The Internship Experience and Clarification of Career Choice’	Méthode quantitative (Questionnaire - Career decision scale- 18 items) et méthode qualitative (entretien semi-dirigé)	30 stagiaires de master en sociologie aux États-Unis	Mesurer l’effet d’un stage de courte durée sur la clarification du choix de carrière
Parilla et Hesser, 1998: “Internships and the Sociological Perspective: Applying Principles of Experiential Learning”	Description et études de cas de programmes de stage	Étudiants en sociologie d’universités aux États-Unis	Montrer les mérites du stage en matière d’apprentissage pour les étudiants en sociologie

3. Guides d'entretien

Questionnaire pour le gestionnaire des ressources humaines

Thèmes	Questions
Présentation de l'interviewé	1. Pouvez-vous vous présenter et présenter votre fonction chez POSECO en quelques mots ?
Présentation de l'organisation Construction de la culture d'entreprise (valeurs et missions sociales de l'entreprise)	2. Pouvez-vous présenter POSECO, sa culture d'entreprise ?
Climat familial de travail, vision égalitariste de la GRH et dirigeants bienveillants	3. Quelles sont les actions qui, selon vous, jouent un rôle important sur le climat de travail au sein de l'organisation ?
Processus démocratique de gestion	4. Comment se prennent les décisions importantes au sein de l'organisation ? Par qui ?
Ressources humaines au sein de l'organisation et ses spécificités	5. Pouvez-vous parler des ressources humaines au sein de votre organisation ? 6. Quels avantages le stagiaire aura-t-il à venir travailler chez vous ?
Recrutement	7. Comment se déroule le processus de recrutement des stagiaires ?
Gestion de la diversité Outils de mobilisation	8. Pouvez-vous parler des pratiques mises en œuvre pour l'intégration de ceux-ci ? Comment mobilisez-vous les stagiaires ?
Formation et développement des compétences	9. Quelles sont les compétences attendues chez les stagiaires ? Quelles sont les pratiques mises en œuvre pour qu'ils améliorent leurs compétences ?
Organisation du travail en équipe interdisciplinaire	10. Pouvez-vous parler de l'organisation du travail des stagiaires ?

Autonomie	11. Les stagiaires disposent-ils d'une autonomie, de responsabilités ? Comme se déclinent-elles ?
Évaluation	12. Mettez-vous en place des processus d'évaluation pour les stagiaires ? Sous quelle forme ?
Satisfaction	13. Avez-vous des retours des stagiaires à la fin de leur stage ? Quels sont-ils en général ?

Questionnaire pour les stagiaires actuels

Thèmes	Questions
Présentation de l'interviewé	1. Pouvez-vous vous présenter et parler brièvement de votre parcours professionnel ?
Recrutement	2. Comment s'est déroulé votre recrutement au sein de POSECO ?
Gestion de la diversité	3. Pouvez-vous parler de votre intégration au sein de l'ASBL ?
Climat familial de travail, vision égalitariste de la GRH et dirigeants bienveillants	4. Comment qualifiez-vous le climat qui règne au sein de l'organisation ? À quoi cela est-il dû à votre avis ? 5. Pensez-vous que le climat de l'entreprise a de l'impact sur votre implication et vos performances au sein de l'organisation ?
Processus démocratique de gestion	6. Trouvez-vous que l'organisation favorise l'expression d'idées et encourage la prise de parole des stagiaires ? De quelle manière ?
Organisation du travail en équipe interdisciplinaire	7. Pouvez-vous parler de l'organisation du travail et la manière dont celle-ci affecte votre expérience du stage ?

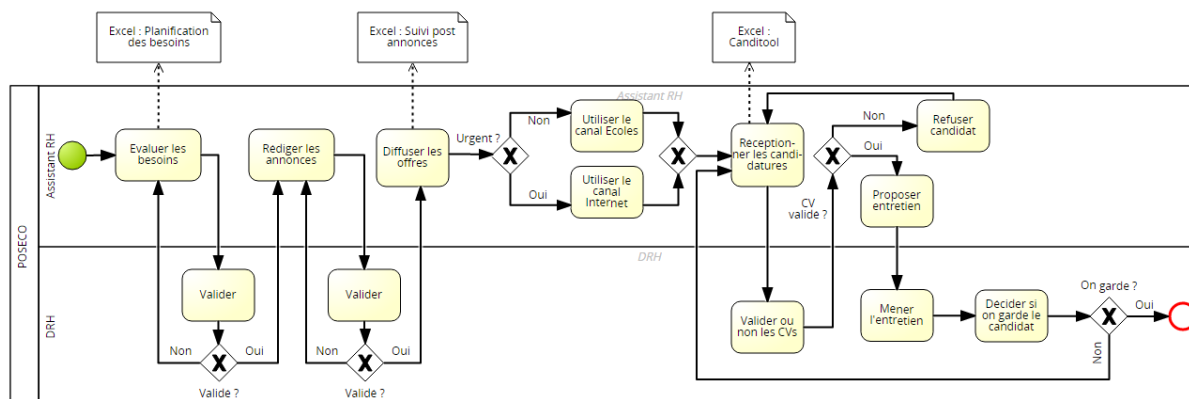
Outils de mobilisation/autonomie	8. Qu'est-ce qui vous motive au sein de votre stage ? 9. Que diriez-vous de votre autonomie au sein de l'organisation ? De vos responsabilités ?
Formation et développement des compétences	10. Vous sentez-vous soutenu dans le développement de vos compétences ?
Évaluation	11. Avez-vous reçu des évaluations durant votre stage ? De quelle manière se passent-elles ? Quand se passent-elles ?
Satisfaction	12. De manière générale, êtes-vous satisfait du stage que vous passez au sein de cette organisation ? Quels sont les éléments positifs ? Les éléments négatifs ? 13. Pensez-vous que ce stage soit un tremplin pour l'emploi ?

Questionnaire pour les anciens stagiaires

Thèmes	Questions
Présentation de l'interviewé	1. Pouvez-vous vous présenter et parler brièvement de votre parcours professionnel ?
Recrutement	2. Quand et comment s'était déroulé votre recrutement au sein de POSECO ?
Gestion de la diversité	3. Pouvez-vous parler de votre intégration au sein de l'ASBL ?
Climat familial de travail, vision égalitariste de la GRH et dirigeants bienveillants	4. Comment qualifiez-vous le climat qui régnait au sein de l'organisation ? À quoi cela est-il dû à votre avis ? 5. Pensez-vous que le climat de l'entreprise a eu un

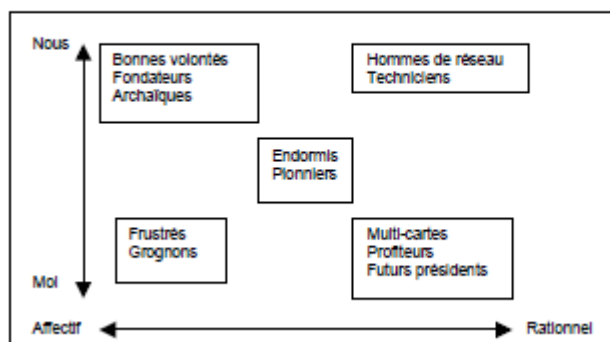
	impact sur votre implication et vos performances au sein de l'organisation ?
Processus démocratique de gestion	6. Trouvez-vous que l'organisation a favorisé l'expression d'idées et encouragé la prise de parole des stagiaires ? De quelle manière ?
Organisation du travail en équipe interdisciplinaire	7. Pouvez-vous parler de l'organisation du travail et la manière dont celle-ci influençait votre stage ?
Outils de mobilisation/autonomie	8. Qu'est-ce qui vous motivait au sein de votre stage ? 9. Que diriez-vous de votre autonomie au sein de l'organisation ? De vos responsabilités ?
Formation et développement des compétences	10. Vous sentiez-vous soutenu dans le développement de vos compétences ?
Évaluation	11. Avez-vous reçu des évaluations durant votre stage ? De quelle manière se passaient-elles ? Quand se passaient-elles ?
Satisfaction	12. De manière générale, êtes-vous satisfait du stage que vous avez passé au sein de cette ASBL ? Quels sont les éléments positifs ? Les éléments négatifs ? 13. Pensez-vous que ce stage soit un tremplin pour l'emploi ?
Effet sur la suite	14. Avez-vous trouvé un emploi depuis ? Lequel ?

4. Document formel décrivant le processus RH de recrutement au sein de POSECO



5. Typologie des bénévoles de Davister

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



Source : Selon Mayaux et Revat (1993) cité par Davister (2006)

6. Construction des variables de l'étude Richez-Battesti

Indicateurs (sous dimension)	Composantes principales et variables retenues
Formation et développement des compétences	<i>Capital humain et développement des compétences</i> % Personnes ayant un diplôme à partir de bac + 2 % Personnes ayant reçu une formation proposée par l'employeur (au cours des trois derniers mois précédant l'enquête) % Personnes ayant un diplôme d'études supérieures <i>Formation suffisante</i> % Personnes considérant qu'elles ont obtenu une formation suffisante pour un travail correct
Equilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale	<i>Horaires dits non atypiques</i> % Personnes ayant les horaires fixes % Personnes n'ayant pas de travail le dimanche et de nuit

Source : Richez-Battesti et al., 2011

7. Construction du modèle de Narayanan et al.

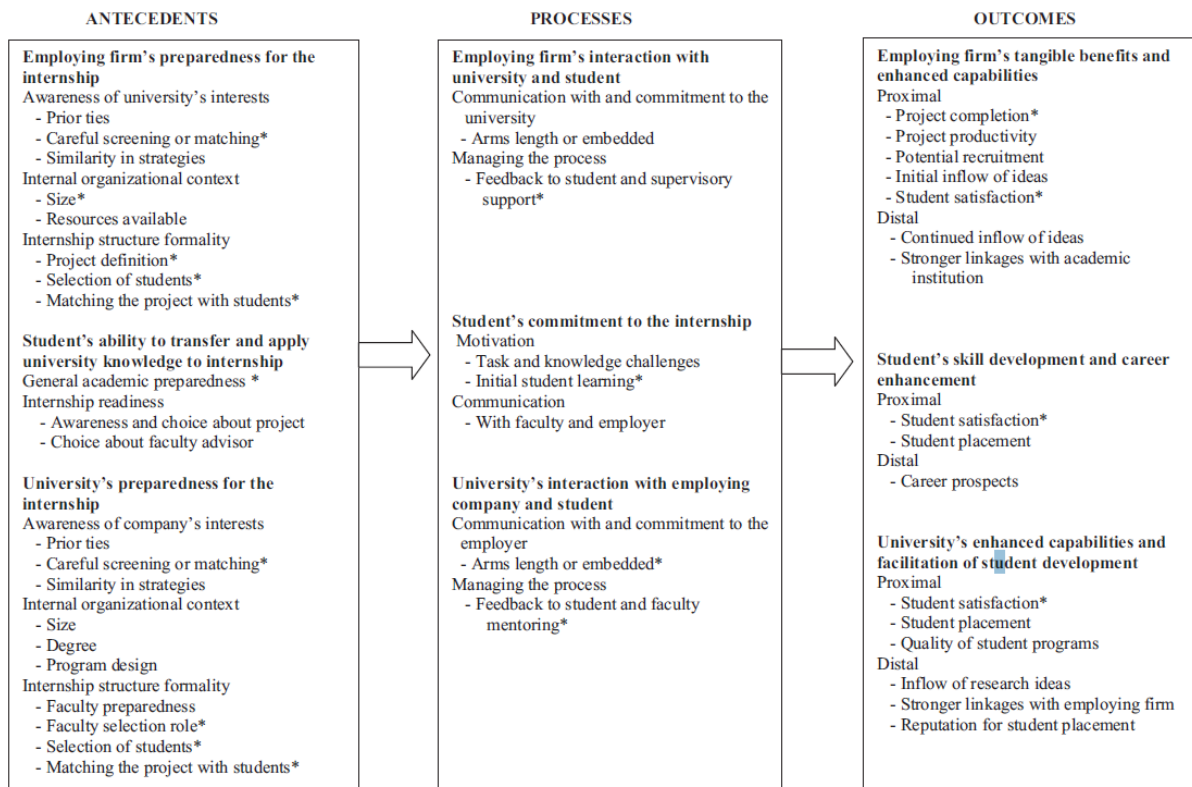


FIGURE 1

Internship Model. (Items marked by an asterisk have corresponding measures in the empirical model.)

Source : Narayanan et al. (2010)

8. Construction des items de Narayanan et al.

TABLE 3
Weightings of Factors

Construct	Factor	Weight
Antecedents		
Helpfulness of University Studies	General Knowledge	-0.2517
	Functional Knowledge	0.9989
	Production Knowledge	-0.3906
Project Awareness	Lecture	0.0523
	Written Policies and Procedures	0.7006
	Formal Notification	0.5150
Project Selection	Curriculum	0.1248
	Student Initiated	1.1914
	Departmental Advising	0.5472
	Faculty Advisor Initiated	0.3038
	Company Initiated	0.7968
Advisor Selection	Someone Outside the University	0.4195
	Other	0.0848
	Student Selected Advisor	1.0410
	Department Assigned Advisor	1.0358
	Asked Instructor to be Advisor	1.6287
Size of the Company	Other	0.1530
	Single Item	1.0000
Focused Scope to the Project	Single Item	1.0000
Internship Process		
Project Progress Feedback	Single Item	1.0000
	General Learning	0.9499
Student Learning	Project Management Learning	0.3311
	Project Understanding and Interest in Student	0.6642
Faculty Advisor Role	Project Knowledge	0.2167
	Company Communication	0.3634
Outcomes		
Implementation of the Project	Dummy Variable-Did not know	0.5835
	Likelihood of Implementation	-0.5061
Student Satisfaction	Satisfaction with Project	0.3790
	Satisfaction with Company	0.0601
	Satisfaction with University	0.8461

Source : Narayanan et al. (2010)

9. Modèle final de Narayanan et al.

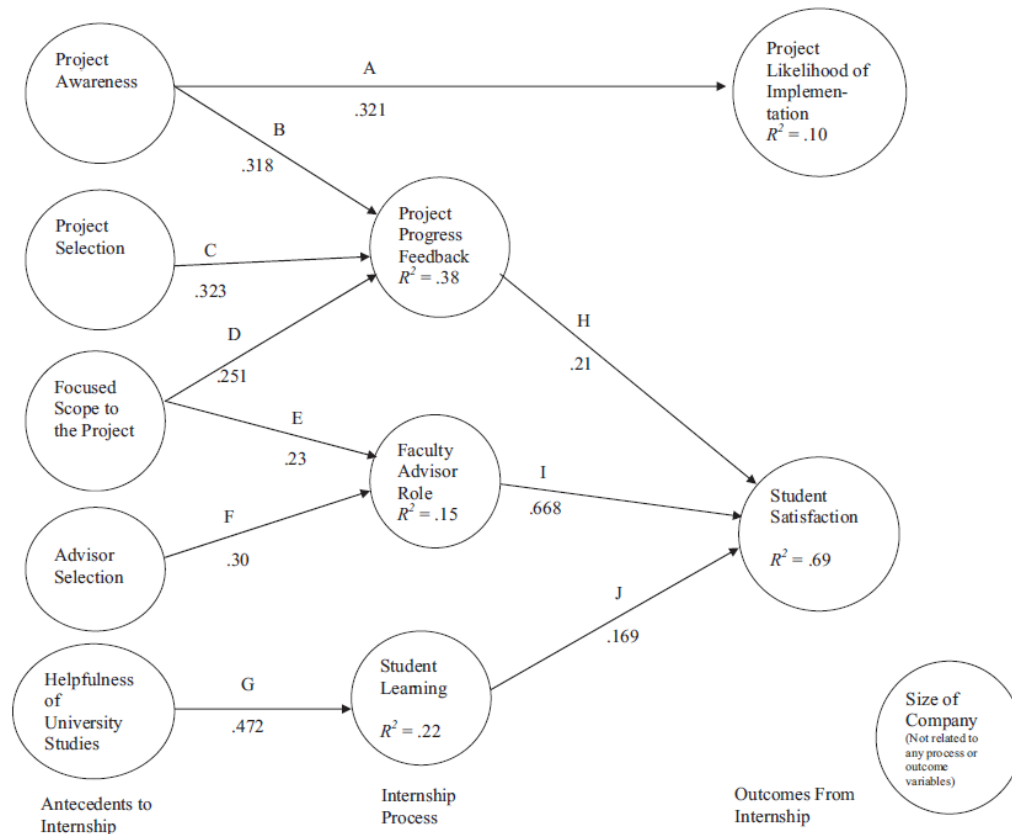


FIGURE 3
Resulting Model

Source : Narayanan et al. (2010)

Place des Doyens, 1 bte L2.01.04, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique www.uclouvain.be/trav

