

# **LA GRH EN MICROFINANCE : SPÉCIFICITÉS ET ENJEUX**

## **HRM IN MICROFINANCE: SPECIFICITIES AND ISSUES**

**Rachid BOUKHARRAZI**

Doctorat ès sciences économiques et gestion,  
FSJES- Fès, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah  
Laboratoire de recherche « Entrepreneuriat et Dynamique Economique des Territoires et des  
Organisations ».

**Mohammed BAADDI**

Doctorat ès sciences économiques et gestion,  
FSJES- Fès, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah  
Laboratoire de recherche « Entrepreneuriat et Dynamique Economique des Territoires et des  
Organisations ».

## Résumé :

La gestion des ressources humaines est un domaine de gestion à la fois complexe et crucial pour toute organisation, que celle-ci ait un objectif de maximisation et de redistribution des profits ou une finalité sociale. Néanmoins, la diversité des catégories des RH (salariés et bénévoles) et la finalité sociale des institutions de la microfinance (IMF) sont autant de facteurs qui engendrent des enjeux spécifiques de leur GRH. En outre, les évolutions du contexte socioéconomique dans ce secteur, génèrent de nouvelles difficultés dans ce domaine de gestion. Les dirigeants des IMF sont donc amenés à trouver et à utiliser des outils de GRH afin d'assurer la survie ou le développement de leur institution.

Dans ce cadre, notre contribution scientifique vise à mettre en évidence et à comprendre les spécificités et les enjeux de la GRH dans un contexte spécifique : celui des IMFs, à travers la présentation d'une revue de littérature focalisée sur les spécificités de la GRH en microfinance.

**Mots clés :** Microfinance, GRH, Spécificités, Enjeux, Finalité sociale.

## Summary:

Human resource management is a complex and crucial management area for any organization, whether it has a goal of maximizing and redistributing profits or a social purpose. Nevertheless, the diversity of HR categories (employees and volunteers) and the social purpose of microfinance institutions (MFIs) are all factors that generate specific issues in their HRM. In addition, changes in the socio-economic context in this sector, generate new difficulties in this area of management. The leaders of MFIs are therefore led to find and use HRM tools to ensure the survival or development of their institution.

In this context, our scientific contribution aims to highlight and understand the specificities and challenges of HRM in a specific context: that of MFIs, through the presentation of a literature review focused on the specificities of HRM in microfinance.

**Key words:** Microfinance, HRM, Specificities, Challenges, Social purpose.

## INTRODUCTION :

La gestion des ressources humaines est un domaine de gestion à la fois complexe et crucial pour toute organisation, que celle-ci ait un objectif de maximisation et de redistribution des profits ou une finalité sociale. Néanmoins, la diversité des catégories des RH (salariés et bénévoles) et la finalité sociale des IMFs sont autant de facteurs qui engendrent des enjeux spécifiques de leurs GRH. En outre, les évolutions du contexte socioéconomique dans ce secteur, génèrent de nouvelles difficultés dans ce domaine de gestion. Les dirigeants des IMFs sont donc amenés à trouver et à utiliser des outils de GRH afin d'assurer la survie ou le développement de leur institution (Boukharrazi. R, 2018).

Cette contribution scientifique sera guidée par la question suivante : « *Quels sont les enjeux spécifiques de la GRH dans les IMFs ?* », elle vise à mettre en évidence et à comprendre les spécificités et les enjeux de la GRH dans un contexte spécifique : celui des IMFs, à travers la présentation d'une revue de littérature focalisée sur les spécificités de la GRH en micro finance (1). Des spécificités liées d'une part à la présence de RH particulière (1.1) et d'autre part à la finalité sociale (1.2) comme mission principale des IMFs, ce qui implique des enjeux majeurs de la GRH (2) en termes d'implantation d'un processus de gestion des bénévoles, d'adaptation des outils de la GRH pour gérer la relation entre les deux catégories de RH (2.1), et de conception et d'opérationnalisation d'un processus démocratique de gestion (2.2).

## 1- GRH EN MICROFINANCE : SPÉCIFICITÉS

La présence de RH particulière et la finalité sociale comme mission principale des IMF représentent les spécificités majeures de la GRH en microfinance.

### 1.1.PARTICULARITÉ DES RH DES IMF

A l'instar des organisations d'économie sociale, les IMF disposent de RH particulières, cette particularité s'explique par deux éléments essentiels :

- La diversité des profils socioprofessionnels de ces RH ;
- Et la diversité des catégories des RH (salarier et bénévoles).

#### 1.1.1. La diversité des profils socioprofessionnels

Les profils socioprofessionnels des travailleurs des IMF semblent différents de ceux du secteur privé capitaliste mais, au-delà de cette différence, ils apparaissent aussi et surtout comme plus diversifiés au niveau de plusieurs indicateurs (genre, origines culturelles et degré d'implication envers la mission (Davister. C, 2006) :

- **Genre** : le personnel du secteur de la microfinance est plus féminisé, cela s'explique en partie par le type de métiers qui sont développés dans ce secteur, principalement axé sur la production de services, et plus particulièrement de services aux personnes. Cette forte présence féminine soulève certaines questions de GRH spécifiques, notamment au niveau de la gestion du temps de travail (temps partiels plus souvent désirés, congés de maternité, etc.) et du type de leadership à mettre en place.
- **Origines culturelles** : le secteur de la microfinance se caractérise par une forte diversité culturelle surtout dans les associations et les ONG qui fixent d'ailleurs expressément comme mission sociale d'assurer l'intégration socioprofessionnelle de personnes d'origine étrangère. Cette diversité culturelle amène les dirigeants à adapter leurs outils de GRH afin de prendre en compte les différences de mentalités et d'assurer une cohésion interne.
- **Degré d'implication envers la mission** : Un des défis majeurs de la GRH en microfinance est d'ailleurs la manière de motiver et de gérer l'implication des travailleurs, puisque dans ce secteur, on attend des travailleurs qu'ils soient non seulement impliqués envers la mission de l'organisation (mission qui est par ailleurs une mission sociale) mais aussi envers les valeurs de base du fonctionnement interne de celle-ci (processus démocratique de décision, but non lucratif, etc.).

- **Qualifications, expériences professionnelles et disciplines :** D'une manière générale, on constate que la majorité des travailleurs du secteur de la microfinance possède dans des domaines très divers (psychologie, médecine, pédagogie, sciences sociales, gestion etc.), une formation supérieure. Leur expérience professionnelle est variée : jeunes diplômés, travailleurs expérimentés dans le secteur associatif, anciens cadres du secteur privé classique, retraités d'une organisation publique, etc. Le défi de la GRH lié à cette diversité est de parvenir à construire et à gérer de manière durable une équipe où les travailleurs ont des formations et des expériences complémentaires pour réaliser la mission sociale de l'organisation tout en assurant la gestion quotidienne de celle-ci.

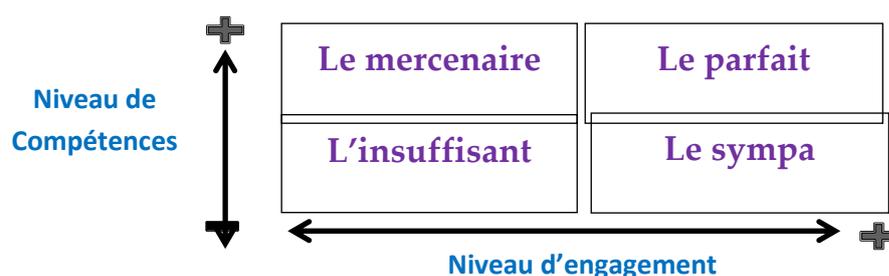
### 1.1.2. La diversité des catégories des RH (salariés et bénévoles)

La diversité des catégories des ressources humaines constitue un défi fondamental pour la GRH car ses outils doivent prendre en compte les caractéristiques de chaque catégorie de travailleurs mais aussi permettre leur agencement au sein de l'organisation. La diversité des ressources humaines constitue donc l'un des facteurs principaux de l'innovation sociale caractéristique de l'économie sociale, mais elle pose des questions fondamentales de GRH, que ce soit au niveau du recrutement et de la sélection de nouveaux travailleurs (choix des profils en fonction des besoins de l'organisation), de la formation (politique de formation diversifiée en fonction des profils des travailleurs) ou de l'évaluation de la performance (définition d'indicateurs pertinents pour chaque métier). Dans ce cadre, deux typologies sont présentées pour illustrer cette diversité des travailleurs dissecteur : l'une concerne les salariés, l'autre, les bénévoles.

#### ✓ *Typologie des salariés des IMF*

Pour appréhender les spécificités de la GRH dans les IMF, nous adoptons une typologie proposée par Mayaux & Revat (1993). Une typologie qui permet de saisir les enjeux de GRH pour chacun des profils de salariés, et aussi de mieux comprendre l'articulation des différentes catégories au sein de l'organisation :

**Figure 1**– *Typologie des salariés sur base de leur niveau de compétences et d'engagement*



Source : Mayaux & Revat, 1993

Quatre catégories de salariés à distinguer suite à cette typologie qui se base sur le niveau de compétences et d'engagement des salariés :

- Les « **mercenaires** » : des salariés compétents mais sans engagement et implication aux valeurs de l'organisation qui les emploie. Deux types de salariés « mercenaires » sont rencontrés en économie sociale : ceux qui le sont volontairement (ils n'adhèrent pas au mouvement idéologique mais ils mettent tout leur savoir et leur savoir-faire pour réaliser leurs tâches, qu'ils apprécient) et ceux qui le sont « malgré eux » (ils n'ont pas compris les valeurs de l'organisation qui les emploie).
- Les « **parfaits** » : la catégorie des salariés la plus recherchée par les organisations, ce sont des personnes qualifiées et compétentes pour leur travail et très motivées par le projet social (ou l'idéologie) de l'organisation par laquelle ils sont employés. La GRH dans ce cadre doit trouver les bons canaux pour les atteindre afin de les recruter, elle doit aussi élaborer les bons critères de sélection ainsi que des politiques de motivation pour les garder.
- Les « **insuffisants** » : des salariés non compétents et non motivés par la mission sociale. La GRH dans cette situation doit disposer des outils nécessaires pour les éviter lors de la sélection, mais aussi pour s'en séparer dès qu'ils menacent le bon fonctionnement de l'organisation.
- Les « **sympas** » : des personnes très motivées par le projet social mais non compétentes. La GRH dans cette situation doit mobiliser des outils spécifiques pour les faire évoluer vers le modèle « parfait » si l'organisation est prête à investir en eux plutôt que de les remplacer par d'autres personnes.

L'un des enjeux majeurs de la GRH dans les IMF à ce niveau est de trouver un équilibre entre compétences et engagement des salariés. Par conséquent, une IMF, pour mener à bien sa mission tout en assurant son bon fonctionnement et sa survie, se voit contrainte de combiner ces deux exigences (compétences et engagement) en employant différents salariés dont les profils sont complémentaires. Ainsi, les compétences par exemple des « mercenaires » peuvent être équilibrées par l'engagement idéologique fort des « sympas », et l'enjeu en matière de GRH dans ce cas est donc de parvenir à trouver un équilibre entre ces deux types de salariés, mais aussi de réussir leur intégration dans un ensemble cohérent et efficace.

✓ *Typologie des bénévoles*

Les bénévoles constituent un type particulier de ressources humaines par rapport à celles rencontrées dans les entreprises privées classiques parce que la relation de travail qui les lie à l'organisation ne répond pas aux mêmes principes fondamentaux (LAURENT.P, 2009) :

- Aucun contrat de travail ne détermine les droits et les devoirs des deux parties ;
- Aucune rémunération n'est offerte au bénévole en échange de ses prestations ;
- Aucun profil de fonction détaillé n'est réalisé pour les bénévoles ;
- Aucune règle de subordination n'est clairement définie,...

Il existe, au sein des ressources humaines bénévoles, une importante diversité en termes de motivation et de catégories. Dans ce cadre, certaines recherches sur les motivations des bénévoles (Harrison, 1995; Hustinx, 2001; Riverin & Simard, 2002; Yeung, 2004; Bruyere & Rappe, 2007) cherchent à comprendre les raisons qui seraient à la base du bénévolat. Elles visent à répondre à la question suivante : « *quelles sont les forces internes et externes qui poussent des personnes à faire du bénévolat ?* ». C'est dans cette optique que Clary *et al*, 1998, proposent quatre catégories de motivations qui expliquent l'acte bénévole : **Les motivations d'ordre axiologique** (reposent sur les valeurs d'altruisme et d'humanisme); **les motivations d'ordre social** (relatives au désir d'interagir avec d'autres personnes); **les motivations d'ordre professionnel** (découlent de la volonté de mettre en valeur son savoir-faire, ses habiletés et ses connaissances, son désir d'acquérir ou d'accroître son expérience professionnelle) ; et **les motivations d'ordre personnel** (satisfaire son égo, accroître l'estime de soi, combattre son sentiment de culpabilité à l'égard des personnes dans le besoin).

Les motivations peuvent être aussi d'ordre psychologique (prendre confiance en soi, se sentir utile,...), d'ordre social (apporter son aide à des personnes en difficulté, défendre une cause, partager des projets, participer à une ambiance sympathique...), mais aussi d'ordre stratégique et politique (développer son réseau social, acquérir une expérience utile pour sa carrière, intégrer l'organisation en vue de devenir membre du CA,...).

J. Atangana-Abé, 2012, propose aussi quatre catégories de bénévoles en fonction de deux dimensions : la nature des tâches (stratégique ou opérationnelle) ; et le caractère de l'implication (régulier ou occasionnel) :

Figure 2– Typologie des bénévoles selon J. Atangana

		Nature des Tâches	
		<i>Stratégique</i>	<i>Opérationnelle</i>
Caractère de l'implication	<i>Régulier</i>	Bénévoles stratégiques	Bénévoles opérationnels
	<i>Occasionnel</i>	Bénévoles de prestige	Bénévoles sporadiques

Source :J. Atangana, 2012

- **Bénévoles stratégiques** : leur motivation est de faire profiter de leur expérience l'organisation dans laquelle ils s'investissent. Les bénévoles stratégiques se retrouvent dans les structures de gouvernance, et notamment au conseil d'administration, où ils font partie des différents comités ;
- **Bénévoles opérationnels** : motivés par le désir d'aider et de partager, l'engagement pour une cause et le désir de faire profiter de leur expérience et d'acquérir une nouvelle expérience professionnelle. Les bénévoles opérationnels sont chargés de l'exécution des tâches quotidiennes de l'organisme. Leur engagement est généralement plus long et leur rôle s'apparente à celui des salariés ;
- **Bénévoles de prestige** : leur motivation est d'aider, de soutenir une cause et de mettre au profit de l'organisme leurs réseaux de relations et leur notoriété, ainsi que, leur implication au sein de l'organisation est occasionnelle et leurs tâches ont un caractère stratégique. Ils se distinguent généralement par leur statut social élevé et par leur notoriété (des personnalités publiques connues, appartenant au milieu politique, au monde des affaires ou au milieu artistique) ;
- **Bénévoles sporadiques** : La motivation de cette catégorie de bénévoles est un désir spontané d'aider les autres quand surgissent des difficultés. Les bénévoles sporadiques se caractérisent par un engagement de courte durée. Ce sont des personnes engagées pour un projet bien précis dont la durée peut aller de quelques heures à quelques semaines.

## 1.2.FINALITÉ SOCIALE DES IMF

En plus des particularités des RH des IMF, la finalité sociale comme mission principale des IMF met en évidence trois autres caractéristiques des IMF (Everaere. C, 2011) :

- La primauté du travail dans les IMF, une idéologie inspirée de l'économie sociale et qui place les travailleurs (salariés et bénévoles) au cœur du processus de production, ce qui nécessite le développement des pratiques de GRH qui traduisent concrètement cette valeur de primauté du travail ;
- Un système de gouvernance particulier caractérisé par la multitude des parties prenantes : le concept de « parties prenantes » est compris dans un sens large et englobe toute une série d'acteurs dont : les fondateurs de l'IMF, les dirigeants et les travailleurs, les bénévoles, les représentants des pouvoirs publics, les bailleurs de fonds, les usagers des services proposés (membres ou non de la structure). Ces différentes catégories de personnes liées à l'organisation sont d'ailleurs souvent présentes (ou représentées par des « élus ») dans les organes de décisions (conseil d'administration, assemblée générale, comités d'accompagnement, etc.). Cette multiplicité des acteurs constitue une source potentielle de conflit car leurs logiques d'action, leurs intérêts et leurs motivations (politiques, idéologiques,...) peuvent être divergents, ce qui peut mettre en péril le bon fonctionnement de l'organisation.
- Une structure d'objectifs particulière : les IMF possèdent également une structure d'objectifs particulière. Elles poursuivent à la fois la réalisation d'une mission sociale (« leur raison d'exister ») et plusieurs objectifs économiques (« leur moyen d'exister »). Cette combinaison d'objectifs sociaux et économique peut être parfois source de tensions, voire de conflits importants, entre des acteurs qui répondent à des logiques d'actions différentes et parfois contradictoires, c'est-à-dire des conflits peuvent naître des divergences quant à la manière dont les acteurs de l'IMF définissent la mission sociale et les priorités organisationnelles. On peut observer que les professionnels et les bénévoles défendent prioritairement les activités liées à la mission sociale de leur organisation, alors que les responsables de la gestion se concentreront sur les moyens à mettre en œuvre pour assurer la survie et le développement de celle-ci.

Cette finalité implique des enjeux spécifiques de la GRH au sein des IMF. Des enjeux traduits à travers la mise en œuvre et l'opérationnalisation d'un processus démocratique de gestion.

## **2. ENJEUX DE LA GRH EN MICROFINANCE**

La finalité sociale et la gestion des bénévoles expliquent en quelque sorte les enjeux spécifiques de la GRH au sein des IMFs.

### **2.1. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES BÉNÉVOLES ET LEUR RELATION AVEC LES SALARIES**

Certaines pratiques de la GRH sont particulièrement délicates quand elles s'appliquent aux bénévoles. En effet, du recrutement au licenciement en passant par la formation, l'évaluation et la gestion des horaires, les outils de GRH doivent tenir compte des spécificités du bénévolat, sans quoi ils sont voués à l'échec et risquent même de mettre en péril le bon fonctionnement de l'institution, ce qui implique l'implantation d'un processus de gestion des bénévoles. Aussi, la présence de travailleurs bénévoles aux côtés de salariés peut être une source de tensions et de conflits que les politiques de GRH doivent être en mesure de prévenir ou de résoudre.

#### ***2.1.1. Implantation d'un processus de gestion des bénévoles***

La gestion des bénévoles représente souvent un défi majeur, défi face auquel les dirigeants possèdent peu d'outils efficaces et adaptés à leurs réalités.

Dans ce cadre, des auteurs comme J. Abé, 2012, proposent sur la base du processus de gestion des bénévoles proposé par Johnstone des fonctions de GRH différenciée des bénévoles qui s'appuie sur les attentes et les motivations propres à chaque catégorie.

Selon Johnstone & Ginnette, 1999, la gestion des bénévoles est un cycle qui comprend cinq phases : la planification ; le recrutement ; l'orientation et la formation ; l'encadrement et l'évaluation ; et la reconnaissance du mérite.

**1<sup>ère</sup> Phase/ La planification** : La planification consiste à comprendre les raisons et les motivations qui poussent les gens à faire du bénévolat et à mettre en place des politiques et des procédures qui guideront et soutiendront leur travail.

**Tableau 1**– *La planification en fonction des profils des bénévoles*

<b>Bénévoles stratégiques</b>	Les bénévoles stratégiques sont associés à l’organisation pour une période relativement longue ce qui implique : -La phase de planification de leur engagement devrait donc être menée avec soin pour leur permettre d’influencer positivement et de façon durable le devenir de l’organisation ; -La description de leurs tâches et la définition de leurs responsabilités sont essentielles à cette phase.
<b>Bénévoles opérationnels</b>	L’orientation axée sur les résultats des bénévoles opérationnels est à court terme, car ces personnes sont impliquées la plupart du temps dans les opérations courantes des organismes. Ils s’attendent donc à avoir des résultats dans le laps de temps dont ils disposent.
<b>Bénévoles de prestige</b>	En raison du caractère occasionnel de leur implication et afin d’optimiser au mieux le laps de temps que le bénévole en question passera dans l’organisme. La phase de planification pour la ou le gestionnaire de cette catégorie de bénévoles consisterait à mieux concevoir le travail que ce dernier aura à exécuter au sein de l’organisation.
<b>Bénévoles sporadiques</b>	En raison du caractère soudain des événements pour lesquels ils sont sollicités, la phase de planification permet d’optimiser la contribution des bénévoles sporadiques pendant le temps qu’ils passent dans l’organisme.

Source : Auteurs

**2°Phase/Le recrutement** : Il concerne les actions entreprises pour inciter les bénévoles éventuels à s’engager au sein de l’organisme.

**Tableau 2** –*Le recrutement en fonction des profils des bénévoles*

<b>Bénévoles stratégiques</b>	En tant que membres des structures de gouvernance. Leur recrutement devrait être axé sur les compétences en fonction des besoins en expertises de l’organisation
<b>Bénévoles opérationnels</b>	Les bénévoles opérationnels doivent d’être sélectionnés car très souvent un bon nombre parmi eux n’ont pas une idée claire de ce dans quoi ils veulent s’impliquer
<b>Bénévoles de prestige</b>	Impose comme préalable qu’on décrive le profil de la personne recherchée en s’assurant que les valeurs de cette dernière sont compatibles avec les valeurs de l’organisme. Ainsi que, l’approche de recrutement à privilégier devrait être individualisée, c’est à dire qu’on prend directement contact avec la personne ciblée ou qu’on passe par un réseau de connaissances communes.
<b>Bénévoles sporadiques</b>	Le recrutement des bénévoles sporadiques se fait généralement de façon passive, les bénévoles sporadiques sont généralement affectés à des tâches simples ne nécessitant pas de compétences particulières.

Source : Auteurs

**3°Phase/L'orientation et la formation** : visent le développement des compétences et la socialisation des bénévoles dans leur nouveau milieu de travail.

**Tableau 3 – L'orientation et la formation en fonction des profils des bénévoles**

<b>Bénévoles stratégiques</b>	La plupart des actions des bénévoles stratégiques (définition de la mission et de la vision, élaboration de la stratégie, recrutement et évaluation des hauts dirigeants, etc.) engagent l'organisation à moyen et à long terme, ce qui nécessite la programmation de plusieurs sessions de formation et d'orientation pour s'imprégner entre autres de l'histoire de l'organisme, de ses réalisations, de ses valeurs et de ses défis actuels et à venir.
<b>Bénévoles opérationnels</b>	Leur orientation et leur formation sont nécessaires pour s'assurer d'une plus grande efficacité de leur intervention.
<b>Bénévoles de prestige</b>	A cause de leur engagement limité dans le temps, les bénévoles de prestige ont moins besoin de formation et d'orientation. Lorsqu'une session d'orientation s'avère nécessaire, elle devrait mettre l'accent sur la compréhension de l'organisme : Compréhension de sa mission, de son histoire, de ses valeurs, de ses réalisations, de ses défis actuels et futurs.
<b>Bénévoles sporadiques</b>	Étant donné que les bénévoles sporadiques sont affectés à des tâches simples et que leur engagement est de courte durée, leur formation et leur orientation se réduisent à la mise à disposition d'informations sommaires, mais essentielles à l'accomplissement de leur travail.

Source : Auteurs

**4°Phase/ L'encadrement et l'évaluation** : La mise en place de mécanismes de supervision et de contrôle des bénévoles dans l'accomplissement de leurs activités.

**Tableau 4 –L'encadrement et l'évaluation en fonction des profils des bénévoles**

<b>Bénévoles stratégiques</b>	Généralement assuré par la direction générale. Cet encadrement est cependant assez souple et se traduit surtout par la mise à leur disposition de ressources et d'informations susceptibles de leur permettre de prendre les meilleures décisions possible
<b>Bénévoles opérationnels</b>	L'encadrement des bénévoles opérationnels est le même que celui des employés permanents.
<b>Bénévoles de prestige</b>	Ce sont des personnes très autonomes qui n'ont pas nécessairement besoin d'un encadrement étroit
<b>Bénévoles sporadiques</b>	L'encadrement varie ici en fonction du degré d'autonomie et de l'expérience des bénévoles sporadiques

Source : Auteurs

***5<sup>e</sup>Phase/ La reconnaissance du mérite*** : Il est généralement admis que la reconnaissance est le salaire du bénévole. Aussi la reconnaissance doit-elle faire partie intégrante du processus de gestion des bénévoles (Bradner, 1995; Hager & Brudney, 2004). Il s’agit de mesures mises en place par l’organisme pour récompenser les succès des bénévoles.

**Tableau 5** –*La reconnaissance du mérite en fonction des profils des bénévoles*

<b>Bénévoles stratégiques</b>	Elle s’actualise à travers des actions de remerciement solennelles lors des événements tels que les soirées de reconnaissance et les assemblées générales.
<b>Bénévoles opérationnels</b>	Les bénévoles opérationnels doivent se sentir valorisés au sein de l’organisme pour lequel ils œuvrent. Une reconnaissance mal conçue peut compromettre leur implication dans l’organisme.
<b>Bénévoles de prestige</b>	La reconnaissance de cette catégorie de bénévoles peut aussi prendre la forme d’un certificat ou d’une plaque honorifique, idéalement personnalisée (œuvre originale ou inscription originale)
<b>Bénévoles sporadiques</b>	La reconnaissance peut être adressée à tout le groupe. Elle peut aussi revêtir un caractère individuel, matérialisé par une lettre de remerciement ou la remise d’une attestation de participation à l’événement. Ainsi que, les actions visant à célébrer les succès des bénévoles sporadiques doivent avoir lieu immédiatement après la fin de l’événement

Source : Auteurs

### ***2.1.2. La gestion de la relation entre bénévoles et salariés***

Parmi les enjeux majeurs de la GRH des bénévoles est de parvenir à leur intégration harmonieuse et efficace avec les travailleurs salariés de l’organisation, en tenant compte des attentes, des représentations, des compétences et des rôles de chacun.

La coexistence de travailleurs bénévoles et salariés au sein d’une même structure présente parfois un risque de tensions et de conflits parce que ces deux groupes entretiennent des stéréotypes réciproques (PIROTTON.G, 2000) qui s’expliquent par :

- Le fait que les bénévoles et les salariés ont chacun des attentes et des objectifs spécifiques, et en fonction de leur position et de leur rôle dans l’organisation, les membres du personnel, qu’ils soient salariés ou bénévoles, ont des objectifs différents et mettent dès lors en œuvre des stratégies et des moyens particuliers pour les atteindre ; ces stratégies et moyens peuvent, à première vue, être considérés comme contradictoires et engendrer la construction de stéréotypes réciproques ;
- Les bénévoles voient les salariés comme des « mercenaires », qui exercent leur métier en échange d’un salaire mais sans réellement s’investir pour la mission sociale de la structure,

alors que les salariés considèrent les bénévoles comme de « bonnes âmes », très motivées mais parfois incompetentes pour les tâches qu'elles sont amenées à réaliser ;

- Une autre idée reçue est que les salariés représentent une force de travail fiable, en raison de leur stabilité (basée sur un contrat de travail qui définit la durée de l'engagement), alors que les bénévoles sont considérés comme « volatiles ».

Pour faire face à ces stéréotypes réciproques, et bien gérer la relation entre les bénévoles et les salariés, trois fonctions de la GRH sont cruciales et nécessitent la mise en œuvre d'outils adaptés à cette réalité :

- **La définition et la répartition des tâches et des zones du pouvoir** : Afin de déconstruire les préjugés et d'assurer la complémentarité des bénévoles et des salariés, la GRH doit se concentrer sur la définition et la répartition des rôles de chacun. Dans ce cadre, deux niveaux de répartition des rôles et du pouvoir entre bénévoles et salariés sont déterminants pour la qualité de la relation entre ces deux groupes (DUSSUET.A & FLAHAULT.E, 2007) :
  - **La répartition des responsabilités et des fonctions** : cette répartition a pour objectif de trouver un équilibre entre une exigence de « performance organisationnelle » (à la fois économique et sociale) et une nécessité de prendre en compte les attentes et les motivations individuelles des membres du personnel (bénévoles et salariés). C'est une tâche à la fois délicate (elle peut influencer de manière déterminante la motivation et la satisfaction des travailleurs et donc, indirectement, le bon fonctionnement de l'ensemble de l'organisation), et complexe puisqu'elle dépend de nombreux paramètres organisationnels (taille, secteur d'activité, tâches à effectuer, profils des travailleurs, etc.) ;
  - **La définition du pouvoir de décision** : un outil essentiel pour clarifier la position de chacun et donc limiter les risques de conflits.
- **La communication interne** : est un outil de GRH particulièrement efficace. En effet, cette fonction de la GRH permet de limiter les risques de tensions et de conflits entre les travailleurs bénévoles et salariés d'une association, pour autant qu'elle soit fondée sur les objectifs fondamentaux suivants :
  - Identifier et déconstruire les préjugés réciproques ;
  - Mettre en évidence les atouts, les spécificités et les apports de chacun ;

- Démontrer la complémentarité des deux catégories de travailleurs dans la réalisation de la mission sociale, mais aussi dans la gestion de l'organisation ;
  - Créer et renforcer l'adhésion de tous les travailleurs à un projet commun.
- ***L'évaluation des performances*** des membres du personnel, salariés comme bénévoles, contribue de manière importante au bon fonctionnement de l'organisation (évaluation de la réalisation des objectifs fixés) et renforce la motivation du personnel (évaluation de leurs efforts pour mieux les récompenser et les reconnaître).

L'enjeu majeur de la GRH dans ce cas est d'adapter ses modalités d'évaluation et prendre en compte les particularités des deux types de personnel :

- Pour les bénévoles, l'évaluation doit porter sur leur engagement, mais aussi sur leurs compétences techniques et professionnelles ;
- Pour les salariés, l'évaluation doit se faire par rapport aux conditions exprimées dans leur contrat de travail, en se focalisant sur leurs compétences, mais elle doit aussi prendre en compte leur degré d'adhésion aux valeurs et au projet de l'institution.

## **2.2. FINALITÉ SOCIALE DES IMFs ET ENJEUX DE LA GRH**

Cette finalité implique des enjeux spécifiques de la GRH au sein des IMFs. Des enjeux traduits à travers la mise en œuvre et l'opérationnalisation d'un processus démocratique de gestion.

### ***2.2.1. La mise en œuvre d'un processus démocratique de gestion***

Le processus démocratique de gestion est l'un des fondements de l'idéologie des organisations de l'économie sociale et solidaire. Il se traduit en termes de deux principes fondamentaux (SILVA. F, 2012) :

- Le pouvoir de décision n'appartient pas aux investisseurs (ou actionnaires) mais aux membres de l'organisation (le cas par exemple des associations, coopératives, sociétés à finalité sociale, etc.), c'est-à-dire ceux qui participent à l'assemblée générale, ou ceux à qui celle-ci décide de déléguer son pouvoir : les administrateurs, les gestionnaires ou d'autres types de responsables (selon les espaces de décision mis en place) ;
- Le pouvoir de décision n'est pas distribué en fonction des parts de capital détenues par les investisseurs (appelés actionnaires dans les entreprises privées classiques), mais il est réparti selon un principe démocratique qui se traduit le plus souvent par la règle « une personne –

une voix » dans les différents lieux de décisions (conseil d'administration, assemblée générale, conseil d'entreprise ou autres de représentation des travailleurs ou des usagers).

Par la mise en œuvre d'un processus démocratique et participatif de gestion, les organisations d'économie sociale en général et les IMF en particulier mettent en œuvre concrètement, dans leur gestion quotidienne, les principes fondamentaux sur lesquels repose leur philosophie (démocratie, respect des intérêts de la collectivité et/ou des membres, finalité non lucrative, prise en compte des différentes parties prenantes, etc.) afin :

- d'assurer la représentation des intérêts des différentes parties prenantes (internes ou externes), ce qui apporte un certain dynamisme dans la gestion quotidienne, notamment du fait que la confrontation et la discussion des divers points de vue et des nombreuses idées contribue à faire fonctionner et progresser l'organisation ;
- de renforcer de manière essentielle l'implication des parties prenantes envers la mission sociale et le projet de l'organisation à travers leur participation aux décisions ;
- de garantir le respect de la finalité sociale de l'organisation dans la mesure où ce processus démocratique de gestion constitue un véritable « signal de confiance » important pour deux types de parties prenantes<sup>1</sup>.

### ***2.2.2. L'opérationnalisation du processus démocratique de gestion***

Plusieurs freins peuvent limiter l'opérationnalisation du processus démocratique de gestion :

- Par rapport à certaines parties prenantes qui sont plus souvent représentées au sein des organes de décisions, la faible participation d'autres parties prenantes (comme les usagers, les financeurs, les sympathisants ou parfois les travailleurs) limite la représentativité de ces dernières ;
- Le manque d'enthousiasme de certains membres vis-à-vis de ce « modèle idéal » de démocratie interne limite leur participation « effective » dans les prises de décisions. Ce manque d'enthousiasme peut être lié à leurs cadres de références socioculturels ; leur volonté d'implication varie souvent également en fonction de leur capacité à comprendre les rouages

---

<sup>1</sup>D'une part, celles qui sont directement impliquées dans ce processus (les responsables de l'organisation, les membres du CA et de l'AG mais aussi souvent les travailleurs de l'organisation), qui ont un pouvoir de décision mais aussi un pouvoir de contrôle de la mise en œuvre effective des décisions prises dans les différents organes ; et d'autre part, celles qui ne sont pas impliquées directement dans le processus (comme les usagers, les financeurs publics ou les sympathisants) et pour lesquelles la présence de différents groupes d'acteurs représente une certaine garantie de la défense de leurs intérêts ou, à tout le moins, une garantie de non poursuite d'intérêts individuels (des investisseurs, du coordinateur ou d'autres individus qui chercheraient à prendre le contrôle de l'organisation)

de ce processus complexe. Les conceptions et les motivations des membres peuvent donc être divergentes et sources de conflit ;

- Le niveau de qualification des membres de l'organisation peut également représenter un frein lors de la mise en œuvre du processus démocratique de gestion.

Au regard de ces freins, la mise en œuvre du modèle démocratique de gestion ne peut fonctionner que si certaines conditions sont respectées. Ce qui explique en quelque sorte l'importance des outils de la GRH considérés comme étant un facteur clés de succès pour la mise en œuvre et l'opérationnalisation d'un processus démocratique de gestion. Le tableau suivant croise les conditions pour réussir la mise en œuvre et l'opérationnalisation d'un processus démocratique de gestion, et les outils spécifiques de la GRH :

**Tableau 6 – Outils de la GRH & Conditions de réussite d'un processus démocratique de gestion**

<i>Conditions de réussite</i>	<i>Outils de la GRH</i>
Une forte implication des membres dans les processus de décision	Gestion de la motivation et de l'implication des membres envers la mission sociale et le projet de l'organisation.
La disposition des compétences intellectuelles et sociales nécessaires pour participer activement aux prises de décision.	Politique interne de formation et d'information des membres sur la mission sociale et le projet de l'organisation.
La disposition des ressources nécessaires pour l'opérationnalisation du processus démocratique de gestion	Clarification de l'organigramme et répartition des tâches afin de permettre aux parties prenantes de prendre des décisions en ayant une vue d'ensemble sur le fonctionnement de l'organisation
Tous les membres participent (in)directement aux décisions qui les concernent, sans aucune pression et selon une règle clairement définie (généralement « un individu – une voix »).	La définition des modalités de prises de décision renvoie à la gouvernance mais elle peut être comprise dans une conception large de la GRH.
Les décisions doivent être suivies et évaluées pour être effectives.	Les méthodes d'évaluation du personnel basées sur la réalisation des objectifs fixés peuvent être étendues et adaptées aux autres membres de l'organisation visés par les décisions à mettre en œuvre.

Source : Auteurs

## CONCLUSION :

Le caractère spécifique de la GRH au sein des IMF est lié à deux éléments :

- La présence des RH particulières : cette particularité s'explique par la diversité des profils socioprofessionnels des RH (genre, origines culturelles, qualifications et expériences professionnelles) d'une part, et d'autre part, par la diversité des catégories des RH (salariés et bénévoles).
- Et la finalité sociale comme mission principale met en évidence trois caractéristiques des IMFs:
  - ✓ La primauté du travail qui place les travailleurs au centre du processus de production ;
  - ✓ Un système de gouvernance particulier caractérisé par la multitude des parties prenantes ;
  - ✓ Et une structure d'objectifs particulière suite à la combinaison des objectifs sociaux et économiques ;

Ces deux éléments constituent un défi fondamental pour la GRH en micro finance car ses outils doivent prendre en compte les caractéristiques de chaque catégorie de travailleurs mais aussi permettre leur agencement au sein de l'organisation et la mise en œuvre et l'opérationnalisation d'un processus démocratique de gestion.

## BIBLIOGRAPHIE :

### 1- Article de revue

**BOUKHARRAZI, R. (2018)**, *Impact de la rémunération sur la qualité du portefeuille des crédits des institutions de la microfinance (IMFs) marocaines*, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, numéro 6, septembre 2018, p.526-545.

**BRUYERE & RAPPE. (2007)**, *Identifying the Motivations of Environmental Volunteers*, Journal of Environmental Planning and Management, vol. 50, no 4, p. 503- 516,

**CLARY E.G et al. (1998)**, *Understanding and assessing the motivations of volunteers: a functional approach*, dans Journal of personality and social psychology, 74, pp.1516-1530.

**DAVISTER. C. (2006)**, *La Gestion des ressources humaines en économie sociale*, Les cahiers de la Chaire Cera, vol. n°1.

**DUSSUET.A &FLAHAULT.E. (2007)**, *La GRH dans les organisations associatives : des valeurs aux contraintes économiques*, communication aux XIèmes Journées Internationales de Sociologie du travail, Restructurations, précarisation, valeurs, Londres, 21-22 juin 2007.

**HAGER et al. (2004)**, *Volunteer Management: Practices and Retention of Volunteers*, Washington DC., The Urban Institute.2004

**HARRISSON & DAVID. A. (1995)**, *Volunteer Motivation and Attendance Decisions : Competitive Theory Testing in Multiple Samples from a Homeless Shelter*, Journal of Applied Psychology, vol. 80, no 3, p. 371-385.

**HUSTINX & LESLEY. (2011)**, *Individualism and New Styles of Youth Volunteering: An Empirical Exploration*, Voluntary Action, vol. 3, no 2, p. 57-76.

**PIROTTON.G. (2000)**, *Gestion du personnel et volontariat dans les associations*, Revue Non Marchand n° 6, 2000/2, Édition De Boeck, Bruxelles, p. 43-58.

**RIVERIN et al. (2002)**, *L'autre projet professionnel : le volontariat »*, Canadian Journal for the Study of Adult Education / Revue canadienne pour l'étude de l'éducation des adultes, vol. 16, no 1, p. 56-78.

### 2- Livres :

**ATANGANA-ABÉ. J. (2012)**, *La gestion des bénévoles dans les organismes à but non lucratif : une approche différenciée*, Revue Économie sociale, territoire et développement Volume 42, numéro 1-2, édition RECMA, Paris, p.128-145

**ATANGANA-ABÉ. J. (2004)**, *Voyage au cœur des organismes à but non lucratif : l'exigence de légitimité*, Paris, Publibook,

**BRADNER & JEANNE H. (1995)**, *Volunteer Management*, dans Tracy Daniel CONNORS (dir.), *Volunteer Management Handbook*, New York, John Wiley and Sons.

**EVERAERE. C. (2011)**, *Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale*, *Revue française de gestion* 2011/8 (N° 217), éditions Lavoisier, France, p. 15-33

**JOHNSTONE&GINETTE. (1999)**, *Management Of Volunteer Services In Canada: The Text*, 2° edition, Carp, Ontario, Johnstone Training and Consultation.

**LAURENT.P. (2009)**, *Management de bénévolat*, Editions Vuibert, Paris, p.15

**MAYAUX.F.&RE VAT. R. (1993)**, *Marketing pour associations. L'efficacité de nos valeurs*, Editions Liaisons, Paris, p.145

**ROBICHAUD. S. (1998)**, *Le bénévolat : entre le cœur et la raison*, Chicoutimi, JCL éd., coll. Universitaire.

**SILVA. F. (2012)**, *Management dans l'économie sociale : Etat des lieux, besoins, spécificités*, Éditions EMS, Paris.