



UNIVERSITÉ DE LIÈGE  
HEC Liège - Management School

# PROFESSIONALIZATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN SOCIAL ENTERPRISES

Dissertation presented to obtain the degree of "Docteur en Sciences Économiques et de Gestion"

Charlotte MOREAU

August 2016

Supervisors | Prof. Sybille Mertens, HEC-ULg  
| Prof. François Pichault, HEC-ULg

Jury | Prof. Teresa Nelson, Simmons School of Management  
| Prof. Francesca Petrella, Aix-Marseille University  
| Prof. Frederic Schoenaers, University of Liège

---

## **EXECUTIVE SUMMARY**

Social enterprises put the human being at the heart of their functioning. But managing human beings, and consequently managing human resources, remains poorly developed and studied in social enterprises. However, the social enterprise sector is currently undergoing important changes: increased complexity of legal and institutional frameworks; focus on impact evaluation; transformation of public funding schemes; increased competition, etc. Those evolutions question the functioning of social enterprises and strongly impact their human resource management (HRM) practices. A movement towards professionalization of social enterprises is observed.

In this doctoral thesis, we focus on the topic of HRM professionalization in social enterprises. First, we clarified our understanding of the black box of professionalization. We developed a conceptual model composed of three dimensions, the HR tools, the HR function and the HR philosophy, which together allowed apprehending HRM professionalization. Then, the data collection was achieved through a methodology mixing quantitative and qualitative approaches. Indeed, a large quantitative survey was conducted by sending a questionnaire to the Belgian French-speaking social enterprises working with at least ten workers. In parallel, in-depth case studies were performed in four voluntary very different social enterprises, as the objective was to observe the diversity of the HR practices.

The results of those mixed-methodologies offer a wealth of learning opportunities and allow for a better apprehension of HRM and its evolution in social enterprises. An important diversity in the HR practices is observed. A certain level of formalization has to be highlighted but the real stakes lay elsewhere. The deeper issues in terms of HRM professionalization occur around the HR function, i.e. the roles of the HR actors, but above all around the philosophy underlying the HR evolutions. Indeed, social enterprises seem constructed, even implicitly, around a critical choice that impacts the whole organization and its functioning. That critical choice can be conceived as the internal concretization of the organization's larger mission and is thus specific to each social enterprise. The paths of HRM professionalization and its different dimensions are strongly influenced by these critical choices. In social enterprises, the critical choices act as a filter toward the potential external pressures. Furthermore, critical choices are the results of an evolving compromise between different logics. If new logics arise, the critical choice is challenged, leading to strong questionings of HR issues among others. Critical choices are subject to an important legitimization and power stakes between the actors.

Finally, these different elements let us think that the classic perspectives on HRM (universalistic, contingency and configurational) are hardly appropriate here. Consequently, we offer a new approach, a "processual" perspective to study the paths of HRM professionalization by considering the contexts surrounding the social enterprise, their internal characteristics, the power stakes around those questions and the evolution of all these elements through time. The contributions of this work include the "processual" approach, the conceptual model or the analysis of a poorly studied phenomenon.

## RÉSUMÉ

Les entreprises sociales inscrivent l'humain au cœur de leur fonctionnement. Pourtant, la gestion de l'humain, c'est-à-dire la gestion des ressources humaines (GRH), y est peu développée, peu étudiée. Or, le secteur des entreprises sociales fait actuellement face à d'importantes évolutions : complexification des cadres légaux et institutionnels, importance croissante de l'évaluation de l'impact, transformation des modes de financement public, concurrence grandissante, etc. Ces évolutions remettent en cause le fonctionnement des entreprises sociales et influencent fortement les pratiques de GRH qui y sont développées. Un mouvement de professionnalisation des entreprises sociales est observé.

Dans cette thèse de doctorat, nous nous sommes penchée sur la problématique de la professionnalisation de la GRH dans les entreprises sociales. Nous avons tout d'abord clarifié notre propre conception de la boîte noire que constitue la thématique de la professionnalisation. Dès lors, nous avons élaboré un modèle conceptuel en trois dimensions, les outils RH, la fonction RH et la philosophie RH, permettant ensemble d'appréhender la professionnalisation de la GRH. Ensuite, la collecte des données s'est effectuée sur deux plans, mêlant approches quantitative et qualitative. En effet, une enquête quantitative de grande ampleur a été menée par l'envoi d'un questionnaire auprès des entreprises sociales belges francophones employant au moins dix travailleurs. En parallèle, des études de cas approfondies ont été réalisées dans quatre entreprises sociales aux caractéristiques volontairement très différentes, l'objectif étant d'observer la diversité des pratiques de GRH.

Les résultats de ces deux approches sont riches et permettent une meilleure appréhension de la GRH et de son évolution dans les entreprises sociales. Une grande diversité des pratiques de GRH est observée. Un certain niveau de formalisation est constaté mais les vrais enjeux se situent autour de la fonction RH, c'est-à-dire du rôle des acteurs de la GRH, et surtout de la philosophie qui sous-tend les évolutions de la GRH. En effet, les entreprises sociales semblent être construites, même implicitement, autour d'un choix critique qui influence l'ensemble de l'organisation. Ce choix critique peut être conçu comme la concrétisation en interne de la mission sociale de l'organisation et est donc spécifique à chaque entreprise sociale. L'évolution de la GRH et ses différentes dimensions est fortement marquée par ce choix critique. Celui-ci agit comme un filtre vis-à-vis des éventuelles pressions extérieures. Les choix critiques sont le résultat de compromis entre différentes logiques en constante évolution. Si de nouvelles logiques apparaissent, les choix critiques peuvent être remis en cause. Ils font l'objet d'une importante légitimation parmi les acteurs et sont au cœur de nombreux enjeux de pouvoir.

Finalement, ces différents éléments nous amènent à penser que les perspectives classiques pour étudier la GRH (universaliste, contingente et configurationnelle) sont ici peu appropriées. Nous proposons dès lors une nouvelle approche, une approche « processuelle », qui permettrait d'étudier les chemins de la professionnalisation de la GRH, et ce en prenant en considération le contexte entourant les organisations, leurs caractéristiques internes, les enjeux de pouvoir autour de ces questions et l'évolution de l'ensemble de ces éléments au fil du temps. Cette approche processuelle, le modèle conceptuel développé ou l'étude d'un champ, celui de la GRH dans les entreprises sociales, encore peu analysé constituent quelques unes de mes contributions.

## **Biography**

Charlotte Moreau is a Research Fellow at the Center for Social Economy at HEC Liege Management School – University of Liege (Belgium). Her research interests include human resource management, professionalization, social enterprises but also volunteering, change management or social impact evaluation. She holds a Master Degree in Human Resource Management at the Institute of Human and Social Science (ISHS-University of Liège). She worked for five years at the Center for Social Economy and the LENTIC, two research centers from HEC Liège Management School. In autumn 2014, she was a visiting scholar at the Simmons School of Management in Boston. Charlotte presented her researches at several conferences (EGOS, EMES, AGRH, CIRIEC among others) and published articles in the *Social Enterprise Journal* and the *RECMA - Revue Internationale de l'Economie Sociale*.