



HAL
open science

De pratiques de GRH inadaptées... à des ajustements des RH par la pratique

Sylvie Rascol-Boutard

► **To cite this version:**

Sylvie Rascol-Boutard. De pratiques de GRH inadaptées... à des ajustements des RH par la pratique. Congrès de l'Association Internationale de Recherche sur le Travail et l'Organisation, 2005, Montpellier, France. hal-01634850

HAL Id: hal-01634850

<https://hal.umontpellier.fr/hal-01634850>

Submitted on 14 Nov 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Association Internationale de Recherche sur le Travail et l'Organisation

« AIRTO »

**« L'organisation face à la mondialisation :
compétitivité, emploi, ressources humaines »**

Juin 2005 - Montpellier

**De pratiques de GRH inadaptées
à des ajustements des RH par la pratique**

Sylvie Rascol-Boutard

ATER à l'Université Montpellier 2, site de Béziers

Centre de Recherche en Gestion des Organisations

Université Montpellier 2

Place E. Bataillon

34095 Montpellier Cedex 5

ls.rascol-boutard@wanadoo.fr

De pratiques de GRH inadaptées

í à des ajustements des RH par la pratique

Résumé :

L'objet de cette communication est de contribuer au débat théorique sur les liens entre la Gestion des Ressources Humaines (GRH) et la performance. En pratique, la question de la mise en œuvre de pratiques de GRH qui induiraient une meilleure performance se pose. Plus précisément la question traitée ici est la suivante : en cas de défaillance des pratiques de GRH, les ajustements des RH par la pratique ont-ils des effets positifs sur les compétences, et donc sur la performance ? Une GRH permettrait-elle d'améliorer ces auto-régulations des RH ? L'étude du Dispositif du Revenu Minimum d'Insertion nous a permis d'explorer ces questions. Dans ce cas, la quasi-absence de GRH implique d'une part que des statuts des personnels hétérogènes coexistent, dont le choix ne procède pas d'une réflexion sur l'apport des RH dans la réalisation de la performance. D'autre part, le turn-over important a des conséquences qui ne sont ni réfléchies ni contrôlées. Ces deux aspects sont potentiellement préjudiciables à la performance. Cependant, des pratiques coopératives, dans des espaces consensuels, permettent aux RH de s'auto-réguler : les RH développent des compétences individuelles et collectives, dans des communautés de pratique. Ce travail a permis de montrer que dans un contexte interorganisationnel particulier, les coopérations et les RH ont un rôle primordial dans la réalisation de la performance, alors même que ces deux éléments ne font pas l'objet de pratiques de gestion. L'auto-régulation et l'ajustement des RH dans les pratiques coopératives permettent d'améliorer les compétences, et permettent à des usagers de trouver leur voie dans la relation de co-production de service.

Mots clés : coopération ó frontières ó autorégulation ó compétences individuelles et collectives ó RMI

Abstract

The aim of this research is to contribute to the theoretical debate on the links between Human Resource Management (HRM) and performance. In practice, the question of the implementation of HRM practices which would induce a better performance poses. More precisely the question treated here is as follows: in the event of do failure of HRM practices, the adjustments of HR by the practice have positive effects on competences, and thus on the performance? Would a HRM make it possible to improve these auto-regulations of HR? The study of the Income Support Scheme enabled us to explore these questions. In this case, the quasi-absence of HRM implies on the one hand that heterogeneous staff regulations coexist, whose choice does not proceed of a reflexion on the contribution of HR in performance. In addition, significant turn-over has consequences which neither considered nor are controlled. These two aspects are potentially prejudicial with the performance. However, co-operative practices, in consensual spaces, allow HR to regulate themselves: HR develop individual and collective competences, in communities of practice. This study made it possible to show that in a particular interorganisationnel context, the co-operations and HR have a paramount role in the realization of performance, while at the same time these two elements are not the object of management. The auto-regulation and the adjustment of HR in the co-operative practices make it possible to users to find their way in the relation of service coproduction.

Key words: co-operation - borders - self-regulation - individual and collective competences ó income support scheme

Introduction

L'objet de cette communication est de contribuer au plan théorique au débat sur les liens entre la Gestion des Ressources Humaines (GRH) et la performance, débat auxquels participent Pfeffer (1994, 1997), Huselid (1994), ou encore Delaney et Huselid (1996). L'hypothèse de ces auteurs est qu'une relation vertueuse existe entre GRH et performance. Cette hypothèse est implicitement utilisée par Necker et Huselid (2000) quand ils établissent un rapport entre mise en œuvre effective de pratiques de Gestion des Ressources Humaines et meilleure performance financière. Si le lien entre Ressources Humaines (RH) et performance, souligné à de nombreuses reprises dans la littérature (Bournois et Brabet, 1993 ; Pfeffer et Veiga, 1999¹), semble incontournable, la question de la mise en œuvre de pratiques de GRH adaptées est par conséquent elle aussi incontournable. La question pratique fondamentale de cette communication est donc celle de la mise en œuvre de pratiques de GRH adaptées qui permettraient une meilleure performance. D'un point de vue méthodologique, nous proposons de nous pencher sur le cas du Dispositif du Revenu Minimum d'Insertion (RMI), dans lequel les RH sont au cœur de la réalisation de la performance, et où une observation des pratiques permettra de contribuer, à la fois d'un point de vue théorique et d'un point de vue pratique, aux questions relatives au lien entre GRH et performance. Plus précisément, les questions posées ici sont les suivantes : en cas de défaillance des GRH intra-organisationnelles, les ajustements des RH par la pratique ont-ils des effets positifs sur les compétences, et donc sur la performance ? Une GRH permettrait-elle d'améliorer ces auto-régulations des RH ?

Dans le Dispositif étudié, interviennent de nombreuses organisations, publiques, telles que le Conseil Général ou la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle ; parapubliques, telles que la Caisse d'Allocations Familiales ; et privées, telles que des associations d'insertion. Toutes ces organisations ont pour finalité commune l'insertion des usagers¹. Pour cette recherche, nous avons utilisé plusieurs modes de recueil de données. Nous avons réalisé 40 entretiens individuels auprès de parties prenantes du

¹ Les lois successives relatives au RMI font état de cette finalité :

- loi n°88-1088 du 1^{er} décembre 1988 relative au revenu minimum d'insertion, parue au journal officiel du 3 décembre 1988 ;
- loi n°92-722 du 29 juillet 1992 parue au journal officiel du 30 juillet 1992, en vigueur depuis le 1^{er} janvier 1993
- loi n°98-657 du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions, parue au journal officiel n°175 du 31 juillet 1998 ;
- loi n°2003-1200 du 18 décembre 2003 portant sur la décentralisation en matière de RMI et créant un RMA.

Dispositif : usagers, accompagnants, gestionnaires. Ces entretiens semi-dirigés ont permis de réunir des informations concrètes sur le vécu quotidien des acteurs de l'organisation (Plane, 1999), sur les thèmes des objectifs et activités, des compétences internes, de la mesure des résultats, de la performance, et du réseau de partenariat. Afin de compléter ces informations, nous avons procédé à des observations non participantes² auprès de collectifs. Enfin, nous avons aussi observé longitudinalement le processus de élaboration du Plan Départemental d'Insertion, plan qui détermine les objectifs et actions relatives au Dispositif RMI mises en œuvre dans un département, observation au plus près du pilotage. Ces trois méthodes, entretiens individuels, observations de groupes, et étude longitudinale, complétées par la lecture de documents professionnels mis à notre disposition, nous ont permis d'aborder la question de la performance telle qu'elle est traitée dans le Dispositif. Cette démarche obéit au principe d'itérations successives, où la collecte et l'analyse de données se sont déroulées quasi simultanément, avec de fréquents retours à la littérature pour expliquer des faits nouveaux observés, itérations qui ont conduit à affiner la problématique (Glaser et Strauss, 1967). Cette approche permet d'étudier en profondeur des objets empiriques, le Dispositif RMI, en lien avec un objet théorique, qui ici était le lien entre GRH et performance organisationnelle. Le choix d'arrêter les entretiens s'opère quand la saturation est atteinte (Glaser et Strauss, 1967).

Alors que les RH constituent la principale ressource du Dispositif étudié, les pratiques de GRH sont inadaptées au sens de la littérature, ce qui est potentiellement préjudiciable à la performance (1.). En effet, la référence utilisée pour gérer les RH est directement issue de la bureaucratie : les personnes sont gérées par réglementations et procédures, comme si la routine était la généralité, et l'apprentissage l'exception. Or, l'expertise développée par les RH semble nécessiter ici un apprentissage permanent, dans la relation de coproduction de service avec l'utilisateur, et dans les ajustements mutuels interorganisationnels. Ces modes de régulation par l'activité, que nous décrirons, ne sont pas sans conséquences sur les RH ainsi que sur la performance (2).

1 - De pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) inadaptées

Pour diverses raisons, la GRH dans le RMI est quasi inexistante, ce qui peut avoir des conséquences négatives sur la performance.

² Il est entendu que dans une optique constructiviste, toute observation participe, plus ou moins, à la construction du phénomène observé.

1.1 - Des éléments d'explication sur la quasi-inexistence de GRH

Dans le Département étudié, le Plan Départemental d'Insertion prévoit de financer par conventionnement annuel des organisations pour accompagner les usagers vers l'insertion. Les organismes conventionnés sont en général spécialisés sur une activité particulière, par exemple l'accompagnement social, l'accompagnement vers l'emploi, ou encore l'aide à la création d'entreprise. Ils forment un ensemble hétérogène d'organisations de droit privé souvent sous forme associative. Dans ces associations, le lien entre les employeurs et les salariés est de nature composite, la régulation entre l'association et les salariés se faisant sur un mode de compromis (Hély, 2002). Ce compromis repose à la fois sur l'éthique associative, c'est-à-dire sur la vertu désintéressée, le don, et sur des valeurs professionnelles, c'est-à-dire sur une contribution intéressée, sur un contrat. Une utopie peut se mettre en place dans les organismes de services à but non lucratif, fondée sur l'idéalisation de l'organisation par ses membres. Cette idéalisation présente deux aspects liés (Cauvin, 1989). D'une part les membres identifient leurs objectifs personnels aux objectifs organisationnels, par un mécanisme de substitution. L'implication dans l'organisation est très élevée. D'autre part, l'organisation est perçue comme différente des autres organisations, elle devient porteuse de valeurs chères à ses membres. Cette idéalisation peut mener à des désillusions, du fait de l'évolution de l'organisation, qui peut s'éloigner de son fonctionnement initial en s'agrandissant, ou encore en prenant de la distance par rapport à l'utopie initiale fondée sur des valeurs solidaires, pour se focaliser sur les contraintes financières. Les bénévoles, portés à l'origine par un idéal social, solidaire, se trouvent finalement dans la position de membres du conseil d'administration, ce qui implique qu'ils sont aussi employeurs. Certains d'entre eux ont du mal à se situer dans ce double positionnement. Pour les salariés, il est difficile alors, par exemple, de demander une augmentation de salaire, ou de revendiquer la reconnaissance d'heures supplémentaires, quand le conseil d'administration considère comme normal le bénévolat. Ainsi, gérer des rapports sur le mode employeur-salarié n'est pas aisé pour les membres des conseils d'administration.

Le fonctionnement même des conseils d'administration conduit en fait les bénévoles à ne pas avoir véritablement de rôle de gestionnaire, et donc à ne pas engager de GRH. Il est possible d'utiliser ici les analyses de Mintzberg (1986) concernant le conseil d'administration, coalition externe. Cet auteur remarque que si du point de vue du droit le conseil d'administration a le pouvoir de contrôler l'organisation, en ayant implicitement tous les moyens pour le faire, dans la pratique, le pouvoir réellement exercé est relativement faible.

Pour distinguer les fonctions qu'assument les membres du conseil d'administration, ont été différenciées deux types d'associations, les associations de notables, et les associations dont les membres sont d'autres professionnels du secteur social. Les associations de notables sont ici les plus nombreuses. Leurs membres laissent le rôle de gestion aux salariés, en se consacrant à d'autres tâches, de représentation notamment. Dans les associations composées d'autres professionnels du secteur social, les membres représentent leur propre organisation. Les intérêts qu'ils servent ne sont pas directement ceux de l'association dont ils sont membres, mais en priorité ceux de l'organisation qui les emploie. La distinction proposée par Mintzberg (1986) entre conseil d'administration-dispositif de contrôle, conseil d'administration-outil, et conseil d'administration-façade peut être utilisée dans le cas des organismes conventionnés. Le conseil d'administration des associations de professionnels a plutôt un rôle de contrôle, ce dernier étant souvent exercé par un petit nombre de membres qui y trouvent un intérêt pour leur propre organisation. Leur intérêt pour engager une réelle politique de GRH est très limité. Les associations de notables ont un conseil d'administration outil ou un conseil d'administration façade. Le travail du conseil d'administration outil se fait sur un mode de partage des rôles de manière souvent tacite, entre le directeur et un petit nombre de membres du conseil d'administration. Ceux-ci ont pour finalité de servir l'organisation en établissant des contacts, ou encore en cherchant des moyens de financement. Dans le conseil d'administration façade, l'exercice réel du pouvoir et du contrôle est exercé par le directeur, tandis que les membres du Conseil d'Administration font surtout acte de présence. Dans le cas de ces associations, les directeurs sont polarisés sur les problèmes des usagers, car ils ont souvent un rôle d'accompagnant, ainsi que sur les problèmes de financement de leur organisation. La GRH ne fait donc pas partie non plus de leurs préoccupations principales.

Ainsi, si les organisations associatives sont formellement indépendantes du Dispositif RMI, elles sont incluses dans un système de contraintes émanant du Dispositif auquel elles semblent constamment se référer, tandis que le rôle de leur conseil d'administration, qui pourrait consister en un contre-pouvoir par rapport aux institutions, est relativement en retrait. Finalement, ce sont les objectifs du Dispositif départemental, qui décantent la finalité d'insertion, et qui se traduisent par la mise en place d'actions ciblées sur la réalisation de l'un d'entre eux, qui décident des activités des organismes privés financés pour mettre en œuvre ces actions. La convention de financement qui lie l'organisme conventionné au financeur, du fait de la contrainte forte exercée par les financeurs sur les organismes, permet de déterminer le type de métiers qui devra être présent dans l'organisme conventionné. Ainsi, par exemple,

dans un organisme spécialisé dans le conseil à la création d'entreprise, les formations en finance, en économie, ou en banque seront prépondérantes.

Finalement, la GRH dans tout le Dispositif semble avoir pour référence l'organisation bureaucratique, où les RH sont cloisonnées par métiers. Les métiers correspondent ici aux différents objectifs poursuivis par le Dispositif. A chaque objectif est associé un ensemble de compétences, lesquelles sont censées permettre à l'usager d'être accompagné dans son insertion. Cependant, s'appuyer exclusivement sur la lecture des conventions de financement est insuffisant pour déterminer les compétences présentes dans un organisme conventionné, car nombre de salariés ayant a priori les compétences suffisantes pour être considérés comme des experts dans leur métier ont besoin de compléter leurs compétences de base par des formations qui pourraient être considérées comme superflues³. En outre, les organismes conventionnés sont financés annuellement et ne peuvent savoir avec certitude ce que seront leurs possibilités à moyen terme. Ils ne peuvent donc engager une réelle politique de GRH. Enfin, les frontières entre institutions et associations, et donc les positions respectives des financeurs et des organismes conventionnés concernant la GRH ne sont pas si tranchées que le laisseraient supposer leur positionnement institutionnel. Les salaires ainsi que les conditions de travail dans lesquelles les salariés opèrent dépendent très largement des conditions financières de la convention signée avec le financeur⁴, et la marge de manœuvre de leurs conseils d'administration pour gérer les RH reste ténue.

Ce cloisonnement des RH par métiers ne semble pas adapté au traitement des besoins des usagers. En effet, ces besoins en terme d'insertion sont très hétérogènes, mouvants, et multiples : un même usager peut avoir un problème d'emploi, et/ou de logement, et/ou d'addiction¹ constituant tous des freins à l'insertion, et que les accompagnants du Dispositif doivent lui permettre de résoudre, au moins partiellement, pour que l'insertion se réalise. Les intervenants sont censés être spécialisés pour accompagner l'usager afin que l'un ou l'autre de ses problèmes disparaisse ou soit suffisamment atténué pour que l'usager puisse s'insérer. Les outils à leur disposition reposent largement sur leurs compétences. Or, paradoxalement, les compétences, et plus globalement les RH, sont peu, voire pas du tout gérées dans un tel Dispositif, ce qui n'est pas sans impact potentiel sur la performance

³ Par exemple, dans l'accompagnement à la création d'entreprise, des experts en économie, finance, comptabilité, participent à des formations en alcoologie.

⁴ Par exemple, l'un des répondants, directeur d'un organisme conventionné, présente directement au financeur ces revendications, et en informe son conseil d'administration.

1.2 - Les conséquences potentielles sur la performance d'une GRH limitée

La quasi-inexistence de GRH peut être préjudiciable à la performance. En effet, si l'on observe ce Dispositif, y coexistent des statuts très hétérogènes. Or, le positionnement des différentes RH, et la protection des RH que l'on pourrait considérer comme primordiales, ne correspond pas à leur apport potentiel à la performance. En outre, le turn-over, très important, n'est aucunement maîtrisé.

L'une des conséquences de l'absence de GRH est la coexistence de statuts très hétérogènes, dont le choix ne procède pas d'une réflexion sur l'apport des RH à la performance. En effet, à l'image de la variété des organisations présentes dans le Dispositif, les statuts des personnels sont eux aussi hétérogènes. Cette hétérogénéité statutaire se traduit par des emplois qui vont du fonctionnaire au salarié en Contrat Emploi Solidarité. Dans le secteur social, des organisations qui ont le même objet social et la même activité peuvent avoir des conventions collectives différentes et du personnel avec des qualifications très différentes. Gautrat (1996) établit une dichotomie entre le service public, où les techniciens, recrutés sur diplômes et compétences aux concours, sont rétribués pour appliquer des normes, et les associations privées, dans lesquelles les personnes sont motivées pour ce qui présente un caractère social, ont des convictions. En fait, il existe un continuum de statuts possibles, dont l'une des extrémités correspond à une précarité de l'emploi, une non-reconnaissance des compétences, des emplois sous-payés, avec une forte demande d'implication, notamment dans les organismes conventionnés. A l'autre extrémité figurent des fonctionnaires mieux rémunérés, dont les compétences sont reconnues. Les organismes conventionnés sont dans une grande précarité financière, du fait de leurs modes de financement annuels. Cette précarité se retrouve au niveau des statuts des personnels, et permet à l'acteur public une grande souplesse, car il ne gère pas directement une précarité de l'emploi qui aurait été difficilement supportable pour lui. En effet, les organisations publiques fonctionnent sur un mode administratif, avec des principes de gestion du personnel particuliers. Les fonctionnaires, recrutés par concours administratifs, sont protégés par leur statut. En plus des fonctionnaires, le recours aux postes de contractuels n'est pas rare, ce qui peut être considéré comme un facteur de déséquilibre au niveau de ces organisations.

Dans toute organisation existe au moins un contrat aidé, c'est-à-dire subventionné, de type Contrat Emploi Solidarité, ou Contrat Emploi Consolidé. La multiplication des contrats aidés

a permis aux organismes conventionnés⁵ comme aux organisations publiques d'embaucher une main d'œuvre peu chère. La position de ces salariés précaires est délicate à analyser : ils sont considérés à la fois comme membres à part entière de l'équipe, ils se considèrent eux-mêmes comme tels, tout en se sentant proches de par leur statut des usagers du RMI qu'ils sont présumés aider à « insérer ». Il peut sembler paradoxal de demander à quelqu'un qui est censé être en insertion d'aider des usagers à s'insérer. Ce paradoxe existe dans toute association d'insertion, car leur personnel, même en contrat à durée indéterminée, se sent précarisé par le fonctionnement des conventionnements annuels. Chaque année, ces financements peuvent disparaître, et faire disparaître dans le même temps l'organisation qui emploie les salariés. Le Dispositif « nouveaux emplois-nouveaux besoins », ou « emplois jeunes » est lui aussi utilisé par la plupart des organisations. Verley (2002) remarque que les jeunes qu'elle a rencontrés, et cela corrobore nos propres observations, s'ils jugent positivement leur activité, sont critiques vis-à-vis de leur statut, de l'ambiguïté de leur situation, et de la faiblesse de leur position.

Si l'on se réfère au modèle d'Atkinson (1984), les salariés les plus protégés devraient constituer les compétences déterminantes, tandis que les autres ressources, plus précarisées, devraient être celles qui ont le moins d'impact sur la performance. Or, ces dernières sont celles des organismes conventionnés, de certaines petites communes, ou encore des organisations publiques, à des postes de contractuels -par exemple, d'animation de Commission Locale d'Insertion ou encore d'accueil-. Ces ressources, si l'on se réfère à la littérature, devraient être les moins primordiales, et celles qui nécessiteraient le plus de flexibilité. Or, dans le RMI, les personnels les plus précarisés sont ceux qui tous les jours reçoivent des usagers du RMI pour les accompagner, ce qui semble aller à l'encontre du modèle d'Atkinson, la relation de co-production de service étant ici l'un des points focal de la réalisation de la performance.

Au-delà de l'hétérogénéité des statuts, l'existence d'un turn-over élevé est aussi l'un des aspects du Dispositif étudié. Or, en l'absence de GRH, les conséquences de ce turn-over ne sont ni réfléchies ni maîtrisées, ce qui peut là aussi être préjudiciable à la performance si l'on se penche sur la littérature.

Le turn-over est ici un phénomène de grande ampleur. Les conditions de mise en œuvre des flexibilités quantitative et qualitative semblent réunies (Cadin et al., 1997). Trois conditions

⁵ La disparition actuelle de ces contrats met d'ailleurs en difficulté nombre d'associations qui avaient pu recruter grâce à cette aide financière.

concernent la flexibilité quantitative : la législation et l'état du marché du travail, la présence ou non de syndicats, ainsi que le type d'activité réalisée. Pour la première condition, la législation concernant le statut dans la fonction publique est restrictive. En procédant par conventions, les financeurs publics font peser sur les organisations privées la gestion de la flexibilité quantitative. Les conventions étant annualisées, les organismes conventionnés peuvent embaucher en contrats à durée déterminée, ce qui permet une flexibilité. De plus, au vu du marché du travail, et ce depuis plusieurs années, il était facile de recruter. Aujourd'hui, pour les organisations privées, les conditions de travail et les salaires peu attractifs rendent les recrutements plus difficiles. La deuxième condition est la présence ou non de syndicats. Les syndicats sont très présents dans les organisations publiques. Cependant, dans les organisations privées, composées de petites équipes, la syndicalisation est quasi inexistante. Certaines conventions collectives sont tellement peu renégociées que la valeur du SMIC rattrape régulièrement les bas salaires. Enfin, la troisième condition est le type d'activité réalisée. Historiquement, le secteur social a été pendant longtemps affaire de bénévoles ; sa professionnalisation est récente. La main d'œuvre est de plus en plus spécifique. Cependant, cette spécificité n'est pas reconnue, car peu évaluée. En ce qui concerne la flexibilité qualitative, celle-ci doit être voulue par le salarié, et il doit pouvoir être flexible. Les éléments retenus par Cadin et al. (1997) sont la compétence, l'apprentissage, la responsabilité, la stabilité, et la rétribution. Le manque de données individuelles et la trop grande ampleur, en nombre et en diversité, des salariés des organisations étudiées ne permet pas à l'heure actuelle d'établir un recensement complet de ces éléments.

Les salariés des organisations privées comme les agents des organisations publiques n'ont que peu de possibilité pour évoluer hiérarchiquement dans l'organisation dans laquelle ils sont en poste : les équipes étant petites, elles comportent un seul responsable hiérarchique, et donc pas ou peu de niveau intermédiaire. Les salaires sont relativement stables dans les organisations publiques ainsi que dans les organisations privées, du fait de la stabilité des conventions de financement pour ces dernières. Ceci explique pour partie le turn-over important : les personnes qui ne peuvent progresser verticalement dans leur organisation peuvent évoluer au sein d'autres organisations. Nous n'avons pas connaissance de statistiques à ce sujet, mais sur l'échantillon rencontré comportant 23 professionnels, 7 personnes, en l'espace de 2 ans, ont quitté leur poste, et en l'espace de 4 ans 10 sont dans ce cas. 9 d'entre elles sont restées dans le Dispositif RMI.

Ce turn-over a nécessairement des effets sur la performance, qu'il convient d'analyser avec prudence. Le turn-over favorise en effet la transversalité entre les organisations, ce qui

pourrait permettre d'accroître la performance interorganisationnelle. Cependant, l'organisation quittée perd des compétences, ce qui peut avoir des effets négatifs sur sa propre performance. Si la flexibilité peut faciliter des ajustements rapides et permanents à des situations non prévisibles, des facteurs restrictifs à son utilisation, tels que des problèmes de cohésion entre les différentes populations et des problèmes de motivation, rendent son utilisation délicate (Cadin et al, 1997). Or, dans le RMI, le turn-over et ses conséquences ne sont ni réfléchis, ni gérés, et ce pour plusieurs raisons. Le turn-over est d'abord le fait de salariés de petites organisations associatives, qui n'ont les moyens ni financiers ni organisationnels de faire évoluer leurs salariés. Les professionnels font donc « carrière », même si le mot est un peu fort pour décrire leur parcours professionnel, en passant d'une organisation à l'autre. Le turn-over est aussi pratiqué par les organisations publiques, peut-être de manière plus réfléchie, du point de vue de la gestion du personnel de ces organisations. Leur logique, si elle existe, a pour référence l'organisation elle-même, et pas nécessairement le Dispositif RMI. Les organes institutionnels de décision du Dispositif RMI n'ont donc que peu de prise sur les mouvements de personnels, et donc de compétences. Or, la flexibilité quantitative peut présenter certains risques si elle n'est pas gérée. Elle peut occasionner un certain nombre de problèmes de productivité, de qualité, de cohésion sociale, et de gestion des compétences (Everaere, 1999). Les problèmes de cohésion sociale peuvent être préjudiciables à l'efficacité collective, et donc à la performance.

D'un point de vue théorique, si l'on se réfère aux trois modèles de GRH de Brabet (1993), le modèle instrumental comme le modèle de l'arbitrage ne semblent pas opérants ici. En effet, pour le premier, si l'on considère que les enjeux individuels et sociétaux sont soumis à l'enjeu économique de l'entreprise, la réussite de l'organisation entraînerait le bien-être individuel et social. Pour le second, convergences et divergences peuvent exister dans les intérêts de l'entreprise, de l'individu et de la société ; un bon management pourrait à long terme contribuer à diminuer ces divergences, et arbitrer les intérêts des trois niveaux. L'arbitrage est rationnel et éthique entre les parties prenantes. Ici, comme nous l'avons vu, ni le modèle instrumental ni celui de l'arbitrage ne peuvent fonctionner. Le troisième modèle développé par Brabet, celui de la gestion des contradictions, dans lequel convergences et divergences sont essentielles, et où aucun modèle idéal ne permet de gérer les contradictions et incertitudes, semble plus opérant ici, ainsi que nous le verrons dans la seconde partie de cette communication.

Finalement, la quasi-absence de GRH conduit d'une part à la co-existence de statuts très hétérogènes dont le choix ne procède pas d'une réflexion sur l'apport des RH à la réalisation de la performance. D'autre part, les conséquences d'un turn-over important ne sont ni réfléchies ni maîtrisées. Ces deux aspects peuvent être préjudiciables à la performance. Cependant, ainsi que nous allons le voir, des pratiques coopératives permettent aux RH de s'auto-réguler.

2 - à des ajustements des Ressources Humaines (RH) par la pratique

Des modes de régulation par l'activité, qui se traduisent ici par des pratiques coopératives que nous allons décrire, ont des conséquences sur les RH, leurs compétences individuelles et collectives, ainsi que sur la performance.

2.1 - Des pratiques coopératives

Les pratiques coopératives sont inéluctables dans le RMI, qu'elles soient organisées formellement ou qu'elles soient informelles. La définition du partenaire est ambiguë, ainsi que celle des frontières, et rend délicate toute analyse de ces coopérations.

Les organismes conventionnés ont intérêt à fonctionner en réseau, pour ses effets. Les analyses de Grand et Leyronas (1998), effectuées lors d'une recherche sur les relations de sous-traitance dans le secteur des transports routiers, peuvent être transposées ici. Le réseau est réducteur de risque et d'incertitude : l'environnement devient pour les firmes « négocié » (p.387). Dans le cas présent, le réseau serait pour les organismes conventionnés un moyen d'anticiper les besoins du Dispositif, et d'être visibles pour les financeurs ainsi que pour ceux qui leur orientent des usagers. En outre, le réseau permet une mise en œuvre commune de projets dépassant les capacités individuelles de chacun. Les salariés des organismes conventionnés s'impliquent sur des projets communs, s'engagent dans des actions en partenariat, dans des groupes de travail transversaux à plusieurs organisations. La spécificité des missions à accomplir rendent les coopérations inéluctables : un usager du RMI peut passer d'un problème de santé à un problème de logement, puis de création d'entreprise, pour avoir à nouveau un souci de logement. Le travail partenarial permet un échange de pratiques professionnelles, et donc une amélioration de ces pratiques. A force de collaborer, les partenaires développent des habitudes, qui deviennent des routines de fonctionnement, et génèrent une compétence collective, ce qui fera l'objet d'un prochain développement. Dans ce secteur en effet, l'évolution du travail social rend nécessaire une certaine polyvalence. La

formation initiale de beaucoup de répondants étant relativement éloignée du secteur social⁶, des formations complémentaires sont mises en place. Ainsi, par exemple, des réunions de régulation intra- et interorganisationnelles améliorent les pratiques professionnelles. Ces réunions fournissent à leurs participants un appui technique pour l'accueil de personnes en grande difficulté psychologique. Des liens se créent entre les participants des différentes organisations, lesquels continuent à se rencontrer pour s'appuyer sur des cas difficiles d'accompagnement. Au-delà des structures formelles, hiérarchisées, des liens coopératifs transversaux sont donc générés. Ces ateliers suscitent la mise en commun des compétences, par des échanges inter-disciplinaires ; cette pluridisciplinarité permettant pour les répondants de ne pas considérer l'usager uniquement du point de vue de l'unique besoin auquel l'accompagnant est censé répondre, ou encore de susciter une ouverture à d'autres informations émanant d'accompagnants possédant des compétences différentes.

Il semble judicieux de dissocier plusieurs niveaux de coopération-collaboration-coproduction. Certaines coopérations sont intraorganisationnelles, puisqu'au sein par exemple du Conseil Général collaborent des services aussi différents que la Direction de l'Économie Solidaire et la Direction de la Solidarité Départementale. Il existe aussi de nombreuses coopérations interorganisationnelles, depuis la construction du Dispositif RMI, reposant jusqu'à présent sur un partenariat Préfecture-Conseil Général, jusqu'à sa mise en œuvre, avec notamment les associations, institutions, et mutuelles. Les coopérations interorganisationnelles peuvent concerner des administrations publiques, parapubliques et privées. Entre administrations publiques et parapubliques existe une relation administrative de délégation de pouvoir. La relation entre les financeurs et les organismes prestataires de l'insertion est une relation financeur-organisme conventionné. Enfin, il y a aussi des liens de coopération transversale entre les organisations privées.

Les Commissions Locales d'insertion, des associations telles que les Lieu-Ressources, ou encore les Plans Locaux d'Insertion par l'Économie constituent des plate-formes de coopération. Les échanges coopératifs se font par appels téléphoniques, téléphone, courriers, dépliants, journaux, ou lors de réunions. Des réseaux d'amitiés professionnelles se construisent. Les coopérations se traduisent par l'organisation d'opérations communes ponctuelles ou pas, l'échange d'informations techniques, des projets de développement communs, le partage des activités, la fluidification des rapports entre les organisations, et un

⁶ Formation par exemple en finance, économie, gestion, ou encore agronomie.

flux de personnes entre les organisations. Concrètement, par exemple, peuvent être co-organisés un forum sur l'insertion, des groupes de travail sur les transports, des réunions d'informations communes pour les usagers, des locaux peuvent être partagés.

Les réseaux sont interorganisationnels, et surtout interindividuels. C'est le second aspect qui semble ici plus particulièrement intéressant. En effet, les processus d'interaction permettent aux parties prenantes d'adapter leurs comportements, et donc de développer une orientation mutuelle, qui se manifeste dans un langage commun et contribue au développement de compétences⁷. Cette orientation mutuelle est principalement l'affaire des acteurs individuels des organisations (Johanson et Mattisson, 1991). Les organisations peuvent faciliter les coopérations, en mobilisant par exemple une personne de l'équipe sur les relations extérieures. Il reste que les acteurs locaux sont dans une relative autonomie dans la réalisation de leurs missions. Cette autonomie leur permet de recombinaison des ressources locales, souvent en décalage avec les cadres institutionnels de coopération (Archias, 2002). Ces réseaux sont interindividuels et dynamiques. Ce dynamisme s'explique notamment par un turn-over élevé, intraorganisations, interorganisations et inter-territoires. En effet, ce turn-over induit au niveau de tout le secteur d'activité un essaimage des « bonnes pratiques ». Cependant, il peut aussi affaiblir le local⁸, qui peut perdre ponctuellement un élément-clé de plusieurs réseaux⁹. Il y a là une fragilité potentielle, car les coopérations peuvent être régulièrement remises en question, et à l'extrême disparaître en cas de départ d'une personne pivot. Cette dynamique des réseaux coopératifs facilite, par l'ouverture des organisations, l'agrégation de compétences nouvelles, et donc l'apprentissage. La menace est la volatilité des savoirs engrangés et des liens établis (Veltz, 2001).

Du fait des caractéristiques évoquées dans le développement précédent, la définition du partenaire, celui avec lequel il y a coopération, est ambiguë. La représentation la plus couramment admise par les parties prenantes dans le Dispositif est celle des organisations publiques en position de donneur d'ordre vis-à-vis des autres organisations. Cependant, les

⁷ Les effets positifs de tels réseaux sont difficiles à appréhender pour l'institution. Ainsi, l'un des pilotes d'une organisation publique parle de la « réunionniste », en faisant référence aux travaux communs engagés en groupes de travail inter-structures, « où on se paie le café mutuellement ».

⁸ Ce terme de local, flou, est opposé ici à global pour différencier deux niveaux, le premier correspondant aux espaces consensuels, terme sur lequel nous reviendrons, le second faisant référence au secteur d'activité.

⁹ Il arrive souvent que ce soient toujours les mêmes, ou presque, qui se mobilisent sur les actions coopératives, et qui se retrouvent donc sur différents espaces consensuels, terme que nous définirons.

deux sphères ne sont pas étanches. Deux cas peuvent se présenter : le cas où il existe une définition institutionnelle restreinte du partenariat et celui dans lequel le partenariat n'est pas défini institutionnellement. Dans le premier cas, les places respectives de chacune des organisations sont relativement fixes, ce qui peut occasionner des situations de blocage, car la définition du partenaire dénote souvent plus une logique hiérarchisée et centralisée que coopérative avec les organismes de terrain. Quand le partenaire n'est pas défini institutionnellement, les représentations du partenariat sont hétérogènes et adaptées localement, ce qui amplifie l'ambiguïté du terme « partenaire », et par là même la difficulté qu'il peut y avoir à effectuer des regroupements d'organisations, pour sérier le système interorganisationnel ou dessiner ses frontières. Suivant la personne, le lieu, le moment, l'organisation, les positionnements peuvent changer. L'un des acteurs de ce Dispositif rencontré pour cette recherche nous a confié se sentir comme dans un « mille-feuille ». Ce mille-feuille, après observation, est poreux, et ses feuilles ne sont pas exactement les unes sur les autres.

L'interrogation portant sur l'identité fluctuante des partenaires et des niveaux de partenariat concerne aussi la question des frontières du système interorganisationnel. Ici, les trois conditions d'émergence d'un territoire légitime au sens de Orange et Vatteville (2003) semblent difficiles à remplir. La concertation, première des conditions, semble compromise dans les cas de coopération théâtralisée rencontrés fréquemment, au contraire des cas de coopération dans des lieux tels que les Plan Locaux d'Insertion par l'Économique ou les Lieu-Ressources, dans lesquels les acteurs s'investissent sans y être contraints, malgré une relative absence des usagers en tant que participants actifs à l'émergence de tels territoires. La deuxième condition, qui concerne la cohérence globale des projets territoriaux, ou absence de contradiction entre les éléments, pose elle aussi un problème car la cohérence ne peut s'appuyer sur la seule définition institutionnelle. Les représentations des acteurs en sont aussi constitutifs. Enfin, la troisième condition, celle de la démocratie participative, qui contribue à révéler les préférences collectives, ne peut être remplie du fait de l'absence des usagers des processus de prise de décision. Les lois sur le RMI ne donnent pas non plus de définition formelle des frontières du Dispositif : dans le RMI peuvent être utilisées des actions de droit commun¹⁰ ainsi que des actions d'insertion qui n'existent pas dans le droit commun, et qui sont à ce titre qualifiées¹¹ de « innovantes ». Cette richesse est aussi l'une des grandes

¹⁰ Par exemple, les mesures de Contrat Emploi Solidarité. Plus généralement, toutes les mesures de droit commun peuvent être utilisées par le Dispositif RMI.

¹¹ Par exemple, les conventions avec les associations, qui deviennent ainsi des « organismes conventionnés ».

difficultés d'analyse du Dispositif : ses frontières sont peu délimitables. En outre, le nombre des intervenants est pléthorique, ce qui complique d'autant l'analyse. Cette ambiguïté dans la définition des frontières est soulignée aussi par ceux qui sont censés connaître le Dispositif. Ce manque de visibilité du Dispositif par ses propres techniciens peut être dommageable aux usagers, car se pose la question de leur proposer un accompagnement pertinent pour qu'ils mènent à bien leur projet d'insertion¹². Cependant, il reste possible de définir des espaces consensuels, dans lesquels les coopérations permettent aux RH de développer des compétences individuelles et collectives, dans des communautés de pratiques.

2.2 - Les conséquences de ces pratiques sur les RH et sur la performance

La notion d'espace consensuel, c'est-à-dire de « modalités d'accord à partir de valeurs partagées » (Maillard, 2000, p.24) semble particulièrement adéquate car elle permet de mieux définir théoriquement les frontières de l'objet empirique de cette recherche que les représentations formelles à notre disposition. Par la mise en œuvre effective de partenariats localisés, c'est-à-dire de « réunion d'acteurs autour d'objectifs communs, de savoir-faire collectifs, de compétences complémentaires sur un espace d'appartenance spécifique » (p.29), s'ouvrent des espaces consensuels. Ces espaces correspondent à l'imbriication des territoires où agissent les participants. Ils sont fondés ici sur des consensus mouvants. Le territoire est à la fois structurant et structuré. Il est structurant car il est à l'origine de mobilisations communes, il permet la définition de la nature des problèmes, de la forme des Dispositifs, et des individus mobilisables. Dans ce sens l'espace consensuel est réducteur d'incertitude. Il est aussi structuré par la constitution des réseaux. En effet, le local, comme espace de proximité, est constitué en réseaux coopératifs, dont l'homogénéité et la solidité sont obtenues par l'aptitude des acteurs locaux à construire et à médiatiser la cohérence (Muller, 1998). L'espace de définition est celui de la mise en œuvre d'actions. Il résulte de l'imbriication de plusieurs territoires, et s'auto-définit comme un territoire. Les opérationnels jonglent entre plusieurs réalités territoriales : celle de l'espace commun, lequel est défini par l'action réalisée en commun, ainsi que celle de leurs territoires d'action individuelle. L'espace consensuel est réducteur des hétérogénéités par la mise en œuvre d'actions communes. Ces activités sont souvent en décalage avec les cadres institutionnels qui sont censés en être le

¹² Des guides existent, le plus connu est édité par le Conseil Général, et est réputé chez les opérationnels pour être inaccessible -car trop compliqué-, pas à jour, et peu utilisé.

support. Il s'agit de « *construire le sens local des démarches que ne donnent pas les procédures contractuelles [1], bricoler et recombinaison de manière pragmatique les ressources à disposition* » (Archias, 2002, p.10). L'ensemble social peut alors être vu comme « *un réseau de systèmes d'action, c'est-à-dire comme une juxtaposition de régulations locales et partielles* » (Friedberg, 1993, p.179). Quelques-unes des propriétés des activités peuvent être identifiées, à l'instar celles distinguées par Borzeix et Collard (2001) dans les gares de banlieue. Les activités ici ont de fortes composantes hétérogènes imbriquées. Elles s'auto-organisent, et font intervenir apprentissage et rétroaction. Ce sont des activités collectives, dans lesquelles les groupes ont une grande autonomie en matière d'organisation interne. Elles ont, enfin, une forte composante communicative. Elles relèvent donc d'une compétence collective et partagée, construite dans l'interaction (Borzeix et Collard, 2001). Les problèmes de cette compétence, soulignés par les auteurs, sont que les savoir-faire, importés d'expériences singulières, sont contingents, dépendent de la situation. Enfin, ils sont difficilement transposables, car ils se révèlent et se structurent dans l'action, avec une performance souvent collective, ce qui rend souvent délicate leur évaluation pour le gestionnaire.

Les compétences individuelles¹³ présentes dans chaque organisation ainsi que le développement d'une compétence collective, particulièrement importante ici, semblent être des facteurs de performance. Le développement de cette dernière est le fruit des interactions, de la collaboration, de la coopération présentes dans le Dispositif RMI. La coopération, en générant du lien, permet l'émergence d'une compétence « fédérée », c'est-à-dire d'« *une compétence dont tous les éléments restent identifiables (il n'y a pas eu de fusion), mais dont l'assemblage génère des caractéristiques originales* » (Feron, 2001, p.545). Cet auteur fait une différence entre la compétence fédérée et la compétence collective, cette dernière supposant pour lui l'unification des identités des acteurs. Pour Dupuich-Rabasse et Zarifian (2001), « *la compétence collective est la résultante d'interactions entre acteurs individuels, interactions qui engendrent des compréhensions réciproques entre points de vue, des rencontres de savoirs différents, et l'émergence d'idées et de schémas de raisonnement*

¹³ Ce terme est utilisé en référence à la définition des compétences de Feron (2001). Pour cet auteur, la compétence s'appuie sur quatre dimensions : le savoir ou épistème, le savoir-faire ou techné, le savoir être ou phronesis, et le savoir quoi faire ou métis. Le savoir est la « *généralisation par la théorie* ». Le savoir-faire est la « *capacité à accomplir une tâche* ». Le savoir-être est la « *sagesse sociale et personnelle* ». Enfin, le savoir quoi faire est l'« *intelligence de la situation* » (p.544). Cette compétence est qualifiée ici de compétence individuelle afin de la dissocier dans le propos de la compétence collective. Ces deux compétences sont liées.

qu'aucun acteur individuel ne possédait auparavant » (p.530). Cette définition semble correspondre aux compétences collectives observées. La mise en place de formations, exemple parmi d'autres, permet cette émergence d'un savoir commun, partagé, résultant des interactions, et permettant la compréhension commune.

Ces fonctionnements pourraient correspondre à des communautés de pratiques ou d'action, deux concepts très proches. Les communautés de pratique présentent trois dimensions : l'engagement mutuel, la négociation d'une entreprise commune, ainsi que le développement d'un répertoire partagé, constitué par les ressources mobilisables pour la négociation des significations dans les situations d'interactions (Wenger, 2000). Les communautés de pratiques sont, elles, caractérisées par un devenir commun et des convictions partagées, où les effets sociaux engendrés structurent un lien social (Dupuich-Rabasse et Zarifian, 2001, p.537). Ces communautés sont définies temporellement : elles durent le temps d'une formation, d'un projet, et se recomposent régulièrement. Les effets de ces communautés sont d'une part la réalisation du projet, et d'autre part la mise en commun de compétences. Ces deux effets sont interdépendants. Ces communautés sont transversales à plusieurs métiers et à plusieurs organisations. Cette transversalisation, transversalité en mouvement/en processus, permettrait une certaine cohérence, et pourrait être facteur de performance. Celle-ci est en effet, aussi, une question de cohérence, entendue ici comme la « *cohérence des apprentissages locaux et des compétences actuelles et futures* » (Lerch et al., 1996, p.230). L'activité de connaissance peut être envisagée alors comme une forme de participation et d'échange coopératifs volontaires, dans des collectifs informels (Soulie, 2004). Dans cette perspective, l'organisation pourrait être définie comme « *un portefeuille de ressources basées sur des savoirs* », dans laquelle les compétences sont des ressources générées par l'action elle-même (Tarondeau, 1998 p.3 et p.19).

Les coopérations sont primordiales pour la réalisation de la performance, car elles permettent en pratique de rendre cohérents, dans l'action, des objectifs hétérogènes, et ainsi de résoudre ponctuellement les ambiguïtés inhérentes à la finalité d'insertion. Le rôle des RH est primordial dans le développement de ces pratiques coopératives. Si les coopérations dans le Dispositif sont indispensables à son bon fonctionnement et peuvent être considérées comme un ajustement local des compétences, elles ne sont pas vues comme une source potentielle de performance, et donc ne constituent pas un phénomène à gérer. En outre, l'institution, quand elle met en place des structures censées être coopératives, les hiérarchise tellement que les coopérations ne peuvent être réellement effectives dans leurs transversalités. Coopérations,

compétences et performance procèdent du même processus, chacune d'entre elle ayant des effets décrits comme positifs sur les deux autres.

Si nous revenons sur le modèle de la gestion des contradictions de Brabet (1993), il semble qu'ici il s'agisse plus de répondre aux imprévus que de planifier. Le savoir se construit dans l'apprentissage organisationnel. La gestion des contradictions est auto-régulée, elle repose sur les interactions, les comportements (Weick, 1995).

Conclusion

Pour conclure, nous avons vu lors de cette recherche que, dans un système interorganisationnel où les RH sont cruciales pour la réalisation de la performance, et où aucune pratique concertée de GRH ne semble opérer, des modes de régulation des RH, reposant sur une auto-régulation des contradictions, permettent aux compétences de s'améliorer. Cependant, l'articulation reste délicate entre coordination formelle et coopération informelle. Les coopérations constituent une réponse opérationnelle à l'ambiguïté des finalités, aux hétérogénéités des objectifs et des activités, et peuvent traduire une mise en cohérence pratique que les acteurs développent dans leurs interactions. Les RH sont donc primordiales dans la réalisation de la performance, alors que paradoxalement leur gestion est absente des préoccupations des gestionnaires. Ainsi, les limites du modèle institutionnel pour piloter la performance dans ce contexte interorganisationnel ont été décrites. Les fondements de la cohérence interorganisationnelle, largement basée sur les pratiques coopératives et les RH, ont été mis en lumière.

La cohérence du système interorganisationnel est maintenue par les pratiques coopératives de ses participants. Ces pratiques permettent une adaptation aux objectifs hétérogènes d'un tel système. Cette adaptation peut être considérée comme un moyen permettant de résoudre le problème du lien lâche entre le système formel de détermination des objectifs et les besoins des usagers en terme d'insertion. Les besoins des usagers sont traités dans leurs singularités avec leur présence et leur concours. Les compétences individuelles et collectives ont là une importance capitale. Performance, coopération et compétences peuvent donc être intégrées dans un même processus circulaire, chacune de ces composantes ayant une influence positive sur les autres.

La définition de la performance interorganisationnelle et la mise en place d'un mode de GRH adéquat doivent en conséquence intégrer ces éléments. La question reste posée de la capacité

de la GRH à améliorer ce qui est de l'ordre de l'émergent. Une expérience est menée à l'heure actuelle, suite à cette recherche. Celle-ci a en effet contribué à rendre explicite l'une des compétences collectives cruciales pour la réalisation de la performance. Reconnue par les acteurs, cette compétence fait à l'heure actuelle l'objet de pratiques de gestion, pour tenter de l'améliorer. L'observation de cette expérience nous permettra d'avoir un début de réponse à cette question.

Bibliographie

- Archias P. (2002), Le travail des entrepreneurs de médiation comme témoin des tensions entre règles d'organisation et processus pragmatique de coordination, *Colloque "L'action publique au travail"*, Paris, 30 et 31 oct., 11 p.
- Atkinson J. (1984), Manpower Strategies for Flexible Organizations, *Personal Management*, vol.16, n°8, august,
- Borzeix A., Collard D. (2001), Entre lieux-mouvement et lieux de vie: peut-on "gérer" les gares de banlieue?, *Le travail, entre l'entreprise et la cité*, coordonné par Gilles Jeannot et Pierre Veltz, Editions de l'Aube, Collection Société et Territoire, Cérisy, p.39-52
- Brabet J. (1993), La Gestion des Ressources Humaines en trois modèles, *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?*, coordonné par Julienne Brabet et al., Editions Economica, Paris, p.69-142
- Cadin Loïc, Guérin F., Pigeyre F. (1997), *Gestion des Ressources Humaines*, Éditions Dunod, Paris
- Cauvin P (1989), Illusion, désillusion et mécanismes de défense dans le fonctionnement des organismes de service à but non lucratif, *Economies et Société, Série SG*, n°13, janvier, p.139-161
- Dupuich-Rabasse F., Zarifian P. (2001), La compétence des collectifs de travail à l'épreuve des technologies de l'information et de la communication, *Actes du 12ème congrès de l'AGRH, vol.1, La GRH dans/et/ou la société de l'information*, Liège, septembre 2001, p.527-541
- Everaere C. (1999), Emploi, travail et efficacité de l'entreprise : les effets pervers de la flexibilité quantitative, *Revue Française de Gestion*, juin ó juillet ó août, p.5-21
- Feron M. (2001), NTIC et apprentissage de la coopération, *Actes du 12ème congrès de l'AGRH, vol.1, La GRH dans/et/ou la société de l'information*, Liège, septembre 2001, p. 542-557
- Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle, dynamiques de l'action organisée*, Editions du Seuil, 405 p.
- Gautrat J (1996), Les Caisses d'Allocations Familiales confrontées à l'entrée en masse de nouveaux usagers, *Le service public en recherche ó Quelle modernisation ?*, coordonné par Grémion C. et Fraisse R., Documentation Française, Commissariat Général du Plan, Secrétariat d'État à la Recherche, p.257-266
- Glaser B., Strauss A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine Pub., Chicago
- Grand L., Leyronas C. (1998), Réseaux et valeurs: valeurs du réseau et réseau de valeurs, *XIVèmes journées nationales des I.A.E., Marketing, stratégie et organisation*, vol.3, Presses académiques l'ouest, p.382-400
- Hély M. (2002), Les emplois jeunes dans le secteur associatif, *Colloque "L'action publique au travail"*, Paris, 30 et 31 oct., 13 p.
- Johanson J., Matisson L.G. (1991), Interorganizational Relations in Industrial Systems: a Network Approach Compared With the Transactions-Cost Approach, *Markets, Hierarchies and Networks*, coordonné par G. Thompson, J. Frances, R. Levacic, J. Mitchell, Sage Publication in association with the Open University, p.256-264

- Lerch C., Llerena P., Sonntag M. (1996), *Cohérence, pertinence et évaluation* coordonné par Cohendet Patrick, Jacot Jacques-Henri, Lorino Philippe, ECOSIP, Editions Economica, Finance et stratégie, Paris, 308 p.
- Maillard J. (de) (2000), Le partenariat en représentations: contribution à l'analyse des nouvelles politiques sociales territorialisées, *Politiques et Management Public*, vol. 18, n°3, sept., p.21-41
- Mintzberg H. (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris
- Muller P. (1998), *Les politiques publiques*, Presses Universitaires de France, Que sais-je ?, Paris, 127 p.
- Orange G., Vatteville E. (2003), Gouvernance territoriale et développement durable, *Rencontres Internationales "Démocratie et Management Local"*, Québec, mai, 15 p.
- Plane J.M. (1999), Considérations sur l'approche éthnométhodologique des organisations, *Revue Française de Gestion*, mars à mai.
- Soulier E. (2004), Les communautés de pratique pour la gestion des connaissances, *KM, points de vue et expériences*, Paris, Hermès Lavoisier (à paraître), 18 p.
- Tarondeau J.C. (1998), *Le management des savoirs*, Presses Universitaires de France, Que sais-je ?, Paris, 127 p.
- Veltz P. (2001), Conclusion - Le travail en réseau: tendances et tensions, *Le travail, entre l'entreprise et la cité*, coordonné par Gilles Jeannot et Pierre Veltz, Editions de l'Aube, Collection Société et Territoire, Cérisy, p.287-300
- Verley E (2002), Le programme 'nouveaux services-emplois jeunes': les ambiguïtés du passage d'une logique d'insertion à une logique de création d'activités, *Colloque "L'action publique au travail"*, Paris, 30 et 31 oct., 10 p.
- Wenger E. (2000), Communities of Practice: The Organizational Frontier, *Harvard Business Review*, jan-feb, p.139-145
- Weick Karl E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, 251 p.