



# Auto-régulation des RH : des pistes d'action pour la GRH ?

Sylvie Rascol-Boutard

► **To cite this version:**

Sylvie Rascol-Boutard. Auto-régulation des RH : des pistes d'action pour la GRH ?. Management & Avenir, INSEEC/Management Prospective Ed. 2010, pp.44-59. <hal-01662314>

**HAL Id: hal-01662314**

**<https://hal-umontpellier.archives-ouvertes.fr/hal-01662314>**

Submitted on 13 Dec 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.

**Auto-régulation des RH :**  
**des pistes d'action pour la GRH ?**  
**Le cas de dispositifs d'action sociale**

**Sylvie Rascol-Boutard**

Laboratoire Collectivités Territoriales - Université d'Orléans  
Rue de Blois 6 BP 26739  
45067 Orléans Cedex 2  
sylvie.rascol-boutard@univ-orleans.fr

Sylvie Rascol-Boutard est maître de conférences en sciences de gestion. Elle co-encadre le M2 Management Public Local à l'Université d'Orléans. Membre du Laboratoire Collectivités Territoriales, ses travaux s'inscrivent dans les champs des ressources humaines et du contrôle de gestion. Ils portent sur le pilotage de la performance des réseaux.

**Résumé :**

Alors que de lourdes contraintes pèsent sur les dispositifs de l'action sociale, et malgré un accompagnement GRH limité, les RH, parce qu'elles y disposent de marges d'autonomie importantes, développent des compétences indispensables à la performance. La lecture des modalités utilisées par les RH offrent des pistes de réflexion et d'action pour la GRH.

Compétences, GRH, réseaux, action sociale

**HR's self-regulation and means for HRM**  
**The case of welfare networks**

**Abstract :**

Despite both significant constraints and limited HR Management, HR find enough autonomy in welfare networks. This autonomy allows them to develop essential skills for performance. Analyzing their approach offers means to act for HR Managers.

Skills, HR Management, networks, welfare.

# **Auto-régulation des RH :**

## **des pistes d'action pour la GRH ?**

### **Le cas de dispositifs d'action sociale**

#### **Résumé :**

Alors que de lourdes contraintes pèsent sur les dispositifs de l'action sociale, et malgré un accompagnement GRH limité, les RH, parce qu'elles y disposent de marges d'autonomie importantes, développent des compétences indispensables à la performance. La lecture des modalités utilisées par les RH offrent des pistes de réflexion et d'action pour la GRH.

Compétences, GRH, réseaux, action sociale

## **HR's self-regulation and means for HRM**

### **The case of welfare networks**

#### **Abstract :**

Despite both significant constraints and limited HR Management, HR find enough autonomy in welfare networks. This autonomy allows them to develop essential skills for performance. Analyzing their approach offers means to act for HR Managers.

Skills, HR Management, networks, welfare.

## Introduction

Cet article se penche sur les pratiques de GRH dans le secteur de l'action sociale et plus particulièrement sur la question du développement de compétences cruciales pour la performance par des pratiques de GRH adaptées. Cette importance des Ressources Humaines (RH) dans la réalisation de la performance est souvent décrite dans la littérature (Bournois et Brabet, 1993 ; Pfeffer et Vega, 1999 etc.). Elle est d'autant plus importante ici que les RH et leurs compétences constituent la principale ressource des organisations qui nous intéressent. Ces organisations œuvrent dans le secteur de l'action sociale. Les collectivités territoriales y pilotent les politiques mises en œuvre. Ne pouvant et ne souhaitant tout faire, elles financent des associations. Ces dernières ont pour objectif d'aider des usagers en difficulté afin de leur permettre de s'insérer. Des intervenants les accompagnent donc dans leurs démarches pour résoudre des problèmes de santé, pour trouver un logement, un emploi etc. L'une des activités focales ici, parce que génératrice de performance, est l'accompagnement des usagers, si l'on considère que la performance de ces dispositifs est l'insertion<sup>1</sup>.

D'un point de vue managerial se pose la question de la détection et du développement des compétences des accompagnants, qu'ils soient acteurs de collectivités territoriales ou d'associations. D'un point de vue conceptuel, l'action sociale étant coopérative, la difficulté est de se pencher sur la mise en œuvre de pratiques de GRH adaptées à cette échelle interorganisationnelle. La méthodologie proposée pour se faire est d'observer les stratégies utilisées par les acteurs pour développer leurs propres compétences, les politiques de GRH mises en œuvre ici œuvrant, ainsi que nous le verrons, inopérantes. Plusieurs méthodes de recueil de données ont été utilisées à des fins de triangulation, dans un même dispositif d'action sociale. Lors d'une première vague d'étude 40 entretiens semi-dirigés exploratoires ont été menés auprès d'acteurs issus d'organisations très variées : associations, collectivités territoriales, Etat. Ces acteurs occupaient des positions institutionnelles variées elles aussi : dirigeants, accompagnants directs d'usagers et usagers. Ces entretiens ont permis de réunir des informations concrètes sur le vécu quotidien des acteurs (Plane, 1999), sur les compétences et leur développement ainsi que sur les pratiques de GRH utilisées. Puis nous avons observé de manière non participante<sup>2</sup>, in situ, 8 groupes de travail traitant de questions spécifiques telles que les déplacements ou encore l'emploi. Nous avons aussi, en parallèle, suivi longitudinalement, in situ et toujours de manière non participante, l'élaboration d'un

---

<sup>1</sup> Les principales lois de référence disposant de ce principe sont :

- Loi n°88-1088 du 1<sup>er</sup> décembre 1988 relative au revenu minimum d'insertion, parue au journal officiel du 3 décembre 1988
- Loi n°92-722 du 29 juillet 1992 au revenu minimum d'insertion et relative à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale et professionnelle, parue au journal officiel du 30 juillet 1992
- Loi n°98-657 du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions, parue au journal officiel numéro 175 du 31 juillet 1998
- Loi n°2003-1200 du 18 décembre 2003 portant décentralisation en matière de revenu minimum d'insertion et créant un revenu minimum d'activité parue au journal officiel du 19 décembre 2003
- Loi n° 2006-339 du 23 mars 2006 relative au retour à l'emploi et sur les droits et les devoirs des bénéficiaires de minima sociaux, parue au journal officiel du 24 mars 2006
- Loi n°2008-1249 du 1<sup>er</sup> décembre 2008 généralisant le revenu de solidarité active et réformant les politiques d'insertion, parue au journal officiel du 3 décembre 2008.

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

Plan Départemental d'insertion par des acteurs de l'action sociale et par des élus. Ce Plan a pour objet de dessiner les axes de l'action sociale sur un secteur géographique déterminé. Ces entretiens et observations ont été complétés par la lecture de documents professionnels. Cette démarche obéit au principe d'itérations successives, où collecte et analyse de données se sont déroulées quasi simultanément, avec de fréquents retours à la littérature pour expliquer des faits nouveaux observés (Glaser et Strauss, 1967). Dans un deuxième temps nous avons étudié les processus de performance d'un réseau dédié à l'insertion professionnelle. Nous avons élaboré des cartes cognitives, en suivant la méthodologie de Bougon et al. (1977). 32 acteurs de ce réseau ont été interrogés individuellement. Ils représentaient des collectivités territoriales, des associations, des élus, des organismes de l'Etat et des usagers. Les leviers de performance décelés, dont les compétences font partie, ont été présentés à cinq groupes de travail de ce réseau. Enfin, dans un troisième temps, nous avons étudié les processus de relation de service entre créateurs d'entreprises bénéficiaires de minima sociaux et conseillers à la création. Cette relation est une relation de co-production avec l'usager, relation dans laquelle les compétences des deux protagonistes sont nécessaires pour la réalisation de la performance<sup>3</sup>. Nous nous sommes concentrés ici sur les compétences des accompagnants, étant entendu que celles des usagers ne sont pas à négliger. Nous pouvons en effet considérer ces derniers comme une RH externe. Les données recueillies ici ont permis de déceler les modes de fonctionnement des dispositifs observés et notamment les outils de GRH utilisés par les organisations en présence, les compétences indispensables à la performance et les outils déployés par les acteurs pour développer ces compétences.

Nous montrerons dans une première partie que les lourdes contraintes pesant sur ces dispositifs (1.1.) et l'accompagnement GRH limité (1.2.) freinent l'acquisition de compétences indispensables pour répondre aux besoins des usagers. L'organisation de ces dispositifs, lourds et cloisonnés, est potentiellement préjudiciable à la performance. Cependant, et paradoxalement, nous verrons dans une seconde partie que les acteurs disposent de marges d'autonomie importantes leur permettant de développer des compétences indispensables à la réalisation de la performance (2.1.). La lecture des modalités utilisées à par les acteurs offrent des pistes de réflexion et d'action pour la GRH (2.2.).

## **1 - Des pratiques de GRH limitées dans des dispositifs cloisonnés**

La lourdeur et le cloisonnement des dispositifs observés font peser des contraintes sur l'organisation des RH. En outre, les politiques de GRH y sont relativement limitées et ne parviennent pas à dépasser ces lourdeurs et cloisonnements, ce qui n'est pas sans conséquences potentielles sur la performance interorganisationnelle.

### **1.1 - L'observation de dispositifs lourds et cloisonnés**

L'organisation des RH a pour référence dans ces dispositifs l'organisation bureaucratique, cloisonnée par métiers. Les métiers correspondent aux différents objectifs poursuivis : l'emploi, la création d'entreprise, la santé etc. A chaque objectif est associé un ensemble de compétences, lesquelles sont censées permettre à l'usager d'être accompagné dans son insertion. Les acteurs publics fixent de tels objectifs aux associations, en finançant des activités ciblées sur la réalisation de l'un d'entre eux. C'est la convention liant l'association à ses financeurs, exerçant ainsi une contrainte forte, qui détermine les métiers et leur

---

<sup>3</sup> Cette relation de service est caractérisée par la participation du bénéficiaire (Lamarche, 2000). C'est un processus de servuction (Eiglier et Langeard, 1994), dans lequel usager et accompagnants co-produisent le service au sens de Bancel-Charensol et Jougleux (1997).

organisation. Chaque association est considérée comme étant monocompétente. Cette segmentation répond, pour les pouvoirs publics, à une recherche de cohérence et d'efficacité : ces derniers évitent de financer des activités redondantes pour offrir un dispositif complet sur tout un territoire (Clergeau, Schieb-Bienfait, 2007). Cependant le cloisonnement des métiers n'est pas adapté ici au traitement des besoins des usagers car il est sous-tendu par des hypothèses qui ne tiennent pas. Pour être adéquates, des compétences uniques et cloisonnées répondent à des besoins homogènes, uniques et statiques. Or les usagers ont des besoins très hétérogènes, mouvants et multiples. En effet par exemple un même usager peut avoir un problème d'emploi et/ou de logement et/ou d'addiction etc. constituant tous des freins à l'insertion et que les accompagnants doivent lui permettre de résoudre, au moins partiellement, pour que l'insertion se réalise. Or, un accompagnant monocompétent, c'est-à-dire répondant exactement aux critères des financeurs publics, ne saurait être ici performant.

Une autre caractéristique des personnels dans ces dispositifs est l'hétérogénéité de leurs statuts. Selon la littérature, les salariés les plus protégés doivent posséder les compétences déterminantes pour la performance, les plus précarisés étant les moins primordiaux (Atkinson, 1984 notamment). Ici nous ne sommes pas tout à fait dans une dichotomie de statuts telle que décrite par Gautrat (1996). Cet auteur différencie le secteur public et les associations. Dans le premier les techniciens sont recrutés sur diplômes et par concours et sont protégés par leur statut. Dans les associations les salariés sont plus précarisés. Dans les organisations observées des précaires comme des protégés peuvent mener les mêmes missions dans les mêmes types d'organisations. Les statistiques concernant l'emploi précaire et son évolution dans la fonction publique sont des estimations délicates à analyser et les situations de précarité ne sont pas homogènes dans les fonctions publiques françaises (Desmarais et al., 2007). Cependant dans ce secteur d'activité et sur les territoires observés les organisations publiques font appel à un grand nombre de contractuels, dont les contrats sont renouvelés -ou pas-, avec quelquefois une information au salarié très tardive sur le renouvellement potentiel dudit contrat. Les associations quant à elles sont précarisées par leurs modes de financement annuels. Elles emploient des salariés en contrats à durée indéterminée ou déterminée. Les contrats à durée déterminée sont souvent des contrats dits aidés, par les pouvoirs publics. Les salariés en question sont alors présumés « en insertion ». Pour les organisations publiques comme pour les associations, plus l'on s'éloigne de la relation d'accompagnement à l'usager, moins l'on observe de salariés précaires. Or la relation de service à l'usager est ici l'un des points focaux de la réalisation de la performance. Ce sont donc les RH les plus précarisées qui ont ici un rôle prépondérant dans cette réalisation, ce qui est potentiellement préjudiciable à la performance. A la limite, et paradoxalement, ce sont les plus précaires qui aident les usagers précaires.

Enfin, les trois conditions de la flexibilité quantitative de Cadin et al. (1997) sont réunies dans ces dispositifs. La première concerne la législation et l'état du marché du travail. Si la législation dans la fonction publique est plus restrictive, elle n'empêche pas le recours aux contractuels sous contrats relativement précaires. Le financement annuel des associations permet en outre aux acteurs publics de faire peser sur les organisations privées cette gestion de la flexibilité quantitative. Enfin, le marché du travail rend le recrutement plutôt facile, au regard des taux de chômage. La deuxième condition est la présence ou non de syndicats. Plutôt présente dans les organisations publiques, la syndicalisation est quasi inexistante dans les organisations privées ce qui sert la flexibilité ainsi que la précarité. La troisième condition enfin est le type d'activité réalisée. La professionnalisation du secteur social est récente. Les compétences nécessaires à la réalisation des activités et les niveaux d'expertise requis sont peu connus car peu évalués et donc peu reconnus, notamment pour les accompagnants

travaillant pour les associations<sup>4</sup>. Au-delà de ces trois conditions d'autres éléments expliquent aussi le turn-over important des personnels : les salaires y sont relativement stables et les équipes y sont petites. Elles comportent souvent un seul responsable hiérarchique et pas ou peu de niveaux intermédiaires. Donc, les salariés souhaitant évoluer doivent changer d'équipe, voire d'organisation. Les statistiques du turn-over dans ces réseaux sont inexistantes. Mais ce turn-over, ainsi que nous avons pu l'observer, touche toutes les organisations à tous les niveaux hiérarchiques. A titre d'illustration, sur un échantillon de 23 professionnels rencontrés en début de recherche, sept personnes, en l'espace de deux ans, ont quitté leur poste. Le turn-over et ses conséquences ne sont ni réfléchis, ni gérés au niveau de l'ensemble de ces dispositifs. Il est le fait de petites associations, qui n'ont pas les moyens de faire évoluer leurs salariés. Dans les organisations publiques il est pratiqué de manière plus réfléchie, mais du point de vue de la GRH de ces organisations (logique interne) et non du point de vue des besoins en compétences des dispositifs d'action sociale étudiés. Les risques potentiels de cette gestion partielle du turn-over sont bien décrits par la littérature. L'organisation quittée perd des compétences, ce qui peut avoir des effets négatifs sur sa performance. Les savoirs engrangés et des liens établis sont volatiles, ce qui peut constituer une menace (Veltz, 2001). Des problèmes de cohésion et de motivation peuvent émerger (Cadin et al., 1997) ainsi que des problèmes de productivité, de qualité, de cohésion sociale, de gestion des compétences (Everaere, 1999). Ces problèmes de cohésion sociale peuvent être préjudiciables à l'efficacité collective et donc à la performance.

En substance, de lourdes contraintes pèsent sur ces dispositifs. Les organisations sont monocompétentes, les RH y sont cloisonnées par métiers. Les moyens financiers, restreints, induisent une hétérogénéité des statuts des personnels et une précarité pour nombre d'entre eux. Enfin, les possibilités d'évolution limitées impliquent que pour progresser, les acteurs doivent changer d'organisation ou d'équipe ; le turn-over est donc ici relativement important.

## **1.2 - 1 où l'accompagnement GRH est limité**

Les associations ont un rôle prépondérant dans la réalisation de la performance car elles réalisent, sur le terrain, l'activité d'accompagnement des usagers. Les Conseils d'Administration des associations pourraient avoir un rôle moteur dans le développement de pratiques de GRH. Or, ces Conseils d'Administration ne jouent pas ce rôle. Tout d'abord, leur pouvoir en pratique est relativement faible, même si du point de vue du droit ils sont décisionnaires (Mintzberg, 1986). Flahault et Robic (2007) posent d'ailleurs les questions de la légitimité et de l'utilité des fonctionnements associatifs au-delà d'un certain seuil de formalisation. En effet, plus la décision devient technique et élaborée, plus les salariés sont des professionnels formés et compétents<sup>5</sup> et plus les compétences passent du côté des salariés, lesquels préparent les décisions qui seront enregistrées par les Conseils d'Administration, devenant alors à la limite des chambres d'enregistrement. En outre, les modes de régulation entre le Conseil d'Administration et les salariés reposent ici sur un compromis (Hély, 2003). Ce compromis est à trouver entre deux éléments. Le premier est l'éthique associative, c'est-à-dire la vertu désintéressée, qui au passage peut conduire ses membres à idéaliser l'association et ses missions (Cauvin, 1989). Le second élément du compromis concerne les valeurs professionnelles, c'est-à-dire une contribution intéressée

---

<sup>4</sup> Certains métiers sont reconnus et des formations existent : assistant(e) sociale, conseiller en économie sociale et familiale etc. La difficulté se situe surtout au niveau des accompagnants travaillant pour les associations au contact des usagers. Par exemple un accompagnant en création d'entreprise, ainsi que nous le développerons, a besoin d'une expertise dans son domaine ainsi que d'autres compétences.

<sup>5</sup> Dans le même mouvement, moins les bénévoles participent à la production.

reposant sur un contrat. Les bénévoles sont donc à la fois employeurs et portés par des idéaux solidaires, ce qui rend leur position quelquefois délicate, en cas par exemple de conflits avec leurs salariés. Ils sont en outre moins dans une logique professionnelle, du moins dans les associations observées, que militante, au service des usagers. Les salariés sont eux aussi polarisés sur les problèmes des usagers et, en plus, sur les problèmes de financement de leur association. L'action de production conditionne en effet la survie financière des associations, soumises à des financements remis en question tous les ans. Même si les RH sont reconnues par l'ensemble des acteurs comme l'une des ressources principales de ces dispositifs, les moyens financiers et temporels -l'urgence de la production impose des rythmes difficiles- ne permettent pas de mener de réelles politiques de GRH. Et même si certaines associations développent des démarches qualité, celles-ci sont plus axées sur le respect de procédures, pour les démarches que nous avons pu observer. Ainsi, si les organisations associatives sont formellement indépendantes de leurs financeurs publics, elles sont incluses dans un système de contraintes auxquelles elles se réfèrent constamment, tandis que le rôle de leur conseil d'administration, qui pourrait consister en un contre-pouvoir par rapport aux financeurs publics, est relativement en retrait. Les associations n'ont finalement ni les moyens financiers ni temporels de mener de réelles politiques de GRH et s'en tiennent au strict minimum : recrutements, dérecrutements et gestion de la paie pour la plupart.

Les collectivités territoriales quant à elles ont pour la plupart des politiques de GRH très construites. Mais leurs pratiques ont pour référence leurs besoins internes et pas les réseaux dans lesquels elles sont intégrées. Ainsi, Hernandez (2008) considère par exemple les politiques de GRH comme relevant de la gestion interne d'une collectivité territoriale. Desmarais et al. (2007), dans leur synthèse finale du séminaire de recherche sur les évolutions récentes et les perspectives de la gestion des personnels publics, situent eux aussi la GRH comme relevant de la gestion interne. Pour notre part, nous encadrons depuis plusieurs années des apprentis de niveau Master 2. Certains de ces apprentis sont intégrés pendant un an dans des services RH de collectivités territoriales. Leurs missions sont toutes concentrées sur la mise en place de politiques de GRH ayant toutes cette logique interne.

Finalement, la non-adéquation à un contexte interorganisationnel voire la non existence de pratiques de GRH conduit d'une part à la coexistence de statuts très hétérogènes dont le choix ne procède pas d'une réflexion sur l'apport des RH et de leurs compétences à la réalisation de la performance. D'autre part, les conséquences d'un turn-over important ne sont ni réfléchies ni maîtrisées à l'échelle de l'ensemble de ces dispositifs. Ces deux aspects peuvent être préjudiciables à la performance. Enfin, l'organisation des RH par métiers, pratique car lisible, n'est pas adéquate pour le traitement des besoins hétérogènes des usagers. Les intervenants sont spécialisés par grands thèmes : aide à l'emploi, à la création d'entreprise, à la résolution de problèmes d'addiction etc. Les associations sont d'ailleurs repérées et financées par les acteurs publics selon l'expertise qu'elles développent sur l'un ou l'autre de ces axes. Cette définition des activités en champs de compétences permet une meilleure lisibilité et d'obtenir une certaine cohérence des dispositifs : l'on sait qui est susceptible de répondre à tel ou tel besoin des usagers et il n'y a pas de redondance. Or, paradoxalement, les accompagnants, dans une démarche semblant contre-productive et apparemment incohérente, multiplient les démarches pour développer des compétences transverses non spécialisées. Pour quelles raisons ? Quelles ressources utilisent-ils pour développer ces compétences ? Quelles compétences ? Au-delà de cette première série de questions se pose bien évidemment celles relatives à la place et au rôle du gestionnaire des RH, relativement absent de cette démarche apparemment paradoxale des acteurs. Nous allons maintenant nous pencher sur ces questions



de l'auto-développement de compétences génératrices de performance et de leur accompagnement par des pratiques de GRH adaptées.

## **2 - Vers des pratiques de GRH adaptées pour accompagner le développement des compétences**

Des modes de régulation par l'activité permettent le développement des compétences clés pour la réalisation de la performance et même de dépasser les potentiels effets pervers de politiques de GRH limitées. Le contact avec les usagers, dans la relation de service, implique un ajustement des compétences au regard des besoins des usagers. Le travail en réseaux génère des compétences collectives et individuelles. Enfin, des projets collectifs, réponse ad hoc du terrain, émergent spontanément et sont source de compétences nécessaires à la mise en œuvre des activités. La lecture du fonctionnement des moyens utilisés par les acteurs pour développer leurs compétences donne des pistes de réflexion et d'action au(x) gestionnaire(s) des RH.

### **2.1 - Les ressources mobilisées pour développer les compétences**

Dans ces dispositifs, l'activité génératrice de performance est l'accompagnement. Pour que cette relation de service soit performante une mise en adéquation entre les besoins de l'utilisateur et les compétences de l'accompagnant est nécessaire. Ces dernières sont censées être expertes sur l'un des axes choisis par les financeurs publics ainsi que nous l'avons vu. Mais les demandes des usagers dépassent très souvent le cadre institutionnel et poussent l'accompagnant, engagé dans la relation de service, à acquérir des compétences complémentaires. Des illustrations tout à fait exemplaires nous sont données par le témoignage d'utilisateurs créateurs d'entreprises rencontrés à l'occasion de cette recherche :

*« Les soucis ont eu des implications sur mon activité : j'ai eu un accident de voiture, on m'a volé mon portable, j'ai eu un bris de glace au magasin donc forcément j'en parle. Avec [le conseiller] on traite les problèmes dans leur globalité, même à la CAF ou au Conseil Général ils s'y retrouveraient pas. »* (usager ayant créé depuis peu un commerce de produits régionaux et d'artisanat d'art).

*« C'est une question de feeling [YYY, la conseillère] me suit depuis pas mal de temps. Fatalement, on dépasse le projet. On sent à qui on peut dire des choses. On dit le tout : ses ressentiments, ses espoirs. [YYY] est au fait de ce qui va se passer, elle booste, elle réfrène . C'est une personne qui m'est précieuse, sa neutralité permet de voir plus clair sur les choses. Moi je n'ai pas d'amis ici, je suis transplantée. Je peux dire à [YYY] autant qu'à une amie, et en plus elle me fait avancer dans mon projet. »* (usager ayant un projet de création et de vente de textiles artisanaux de luxe).

L'on voit bien dans ces extraits d'entretiens que l'accompagnant ne peut se contenter de son champ d'expertise, ici la création d'entreprise. Il doit aussi posséder des compétences communicationnelles et relationnelles afin de pouvoir accompagner efficacement ces usagers (Agathocléous, 1997, est parvenu aux mêmes conclusions). Quelles ressources cet accompagnant est-il susceptible de mobiliser pour développer ces compétences ?

Au-delà des recours aux compétences internes présentes dans l'organisation qui l'emploie, mais qui finalement ont souvent les mêmes limites que les siennes, les associations étant censées être monocompétentes, l'accompagnant a tendance à se tourner vers les réseaux dans lesquels il est impliqué. En effet, au-delà des structures formelles, très hiérarchisées, l'on peut observer des liens coopératifs transversaux à toutes les organisations en présence. Des

plateformes coopératives, financées pour se faire, associatives ou relevant directement de l'acteur public, coexistent avec des coopérations plus informelles générées par les acteurs mêmes. Ces coopérations se traduisent concrètement par l'organisation d'opérations communes dépassant les capacités d'une unique organisation, par l'échange d'informations techniques, par la réalisation de projets de développement communs etc. Ces réseaux sont interorganisationnels et surtout interindividuels, reposant souvent sur des amitiés professionnelles. Les processus d'interaction entre les acteurs dans ces réseaux permettent aux dits acteurs d'adapter leurs comportements, et donc de développer une orientation mutuelle (Johanson et Mattisson, 1991), laquelle contribue au développement des compétences.

Paradoxalement, dans de tels dispositifs, lourds et cloisonnés, les acteurs disposent de suffisamment d'autonomie pour pouvoir trouver des ressources afin de développer leurs compétences. Cette autonomie leur permet de recombinaison les ressources locales, souvent en décalage avec les cadres institutionnels de coopération (Archias et Boule, 2006). Les acteurs ont le choix de s'investir, ou pas, dans un grand nombre de réseaux. Leur choix se porte sur les réseaux dans lesquels ils peuvent trouver les ressources nécessaires au développement de leurs compétences. C'est, paradoxalement, le turn-over élevé qui contribue au dynamisme de ces réseaux. Ce turn-over participe en effet à l'essaimage des « bonnes pratiques » il favorise la transversalité entre les organisations, accroissant ainsi la performance interorganisationnelle. Cette dynamique facilite, par l'ouverture des organisations les unes aux autres, l'agrégation de compétences nouvelles, et donc l'apprentissage. Ainsi, ces coopérations suscitent la mise en commun de compétences par des échanges inter-disciplinaires. Cette pluridisciplinarité permet de ne pas considérer l'usager du point de vue de l'unique besoin auquel l'accompagnant est censé répondre et permet à ce dernier de développer les compétences qui lui manquent.

En outre, des expériences ad hoc, suscitées par les acteurs eux-mêmes, sont mises en œuvre pour développer les compétences. Ainsi, sur l'un des réseaux observés, dévolu à l'insertion professionnelle, une formation était financée par les acteurs publics pour formaliser les parcours des usagers entre les différentes organisations. Une grande partie de cette formation a été utilisée par les participants, principalement des accompagnants, pour travailler sur l'acquisition d'un langage commun, permettant la compréhension réciproque de l'ensemble des acteurs, premier indice de l'émergence d'un savoir partagé. Une autre expérience concerne la mise en place d'ateliers d'échange de pratique. Ces ateliers ont été créés par des accompagnants souhaitant être aidés pour accueillir des usagers en grande difficulté psychologique. Ils avaient besoin de cette compétence, hors de leur champ d'expertise, pour pouvoir mener à bien certaines relations d'accompagnement. Ces réunions, régulées par une psychologue, sont interorganisationnelles. Au-delà de ces ateliers, des liens se sont créés entre les participants ; ces derniers se réunissent ponctuellement sur des cas difficiles d'accompagnement en dehors des ateliers.

Les coopérations permettent donc en pratique de rendre cohérent, dans l'action, un dispositif parcellisé. Dans de tels réseaux des compétences transverses se développent, incontournables pour la réalisation de la performance. Le rôle des acteurs est essentiel dans le développement de ces pratiques coopératives. Ce sont les intervenants qui eux-mêmes trouvent des ressources pour déployer de nouvelles compétences, poussés par la nécessité de répondre au mieux aux usagers qu'ils accompagnent. Ils trouvent des espaces d'échanges générant des compétences individuelles et collectives. Ils améliorent leur pratique au contact des usagers lors des relations de co-production de service. L'on pourrait considérer ces tâtonnements induits par cette auto-formation comme une perte d'énergie. Cet apprentissage est cependant aussi générateur de compétences : les acteurs apprennent ainsi à apprendre.

Une lecture du fonctionnement de ces réseaux devrait permettre de faire émerger des pistes d'action pour le(s) gestionnaire(s) des RH.

## 2.2 - Des pistes de réflexion et d'action pour la GRH

Si les coopérations sont indispensables et peuvent être considérées comme un ajustement local des compétences, elles ne sont pas toujours vues comme une source potentielle de performance, et donc ne constituent pas un phénomène à gérer pour les acteurs et notamment pour les pouvoirs publics. En outre, ces derniers, quand ils mettent en place des structures censées être coopératives, les hiérarchisent tellement que les coopérations ne peuvent être réellement effectives dans leurs transversalités. Ceux-ci ont en effet tendance à organiser des dispositifs hiérarchisés, cohérents et non redondants. Une lecture du fonctionnement des réseaux à l'œuvre est donc incontournable pour permettre au gestionnaire des RH de trouver des pistes d'action.

D'un point de vue théorique, si l'on s'appuie sur le modèle de la gestion des contradictions de Brabet (1993), dans lequel aucun modèle idéal ne permet de gérer les contradictions et incertitudes, il s'agit ici plus de répondre aux imprévus que de planifier. Le savoir se construit dans l'apprentissage interorganisationnel. La gestion des contradictions est auto-régulée, elle repose sur les interactions, les comportements (Weick, 1995). Les acteurs s'engagent dans des partenariats locaux fluctuants. Ces partenariats sont fondés sur des « modalités d'accord à partir de valeurs partagées », sur un « espace d'appartenance spécifique », espaces appelés par Maillard « espaces consensuels » (2000, p.24 et p. 29). D'un point de vue territorial, l'espace de définition est celui de la mise en œuvre d'actions. Les acteurs s'impliquent sur le territoire de leur organisation et sur des territoires partenariaux. Ces derniers résultent de l'imbriication des territoires des membres y participant et s'auto-définissent comme des territoires. Ces territoires sont structurés par la constitution de ces réseaux. Leur homogénéité et leur solidité sont construites et maintenues par l'aptitude des acteurs à construire et à médiatiser la cohérence (Muller, 1998). Ces territoires consensuels sont en outre structurants pour l'action collective, car ils permettent de poser des limites géographiques à l'action commune et aux individus mobilisables. Par ailleurs, les acteurs y co-définissent la nature des problèmes et la forme des dispositifs. Ces régulations restent locales et partielles, comme un ensemble social formé par un réseau de systèmes d'actions (Friedberg, 1993, p.79). Le lien social y est structuré par les effets sociaux engendrés, les acteurs y sont liés par un devenir commun et des convictions partagées, comme dans les communautés d'action décrites par Dupuich-Rabasse et Zarifian (2001). Dans ces communautés de pratiques, selon la définition qu'en retient Wenger (2000), les acteurs s'engagent mutuellement, ils négocient une entreprise commune. Ils développent un répertoire partagé, négocient des significations dans les situations d'interaction. Ces communautés sont définies temporellement, elles durent le temps d'un projet et se recomposent régulièrement, aidées en cela par l'important turn-over observé. Elles permettent d'une part de réaliser des projets communs et d'autre part de mettre en commun des compétences. Parce que transverses à plusieurs métiers et à plusieurs organisations, elles sont vecteurs de cohérence à la fois des apprentissages locaux et des compétences actuelles et futures (Lerch et al., 1996, p.230) ainsi que des compétences individuelles et collectives. L'activité de connaissance et de développement de ces compétences se présente sous la forme de participation et d'échange coopératifs volontaires, dans ces collectifs informels (Soulie, 2004). Ici les compétences sont des ressources générées par l'action elle-même (Tarondeau, 1998) ainsi que par les interactions entre les acteurs. Les activités collectives s'auto-organisent, les acteurs trouvant des marges d'autonomie en matière d'organisation interne. Elles relèvent d'une compétence collective et partagée, construite dans les interactions (Borzeix et Collard, 2001). Ces interactions engendrent en effet des rencontres

de savoirs différents et l'émergence d'idées, de raisonnements que les acteurs individuels ne possédaient pas auparavant (Dupuich-Rabasse et Zarifian, 2001, p.530). Cette compétence collective est le fruit et le ferment des coopérations.

Ainsi que nous l'avons montré le(s) gestionnaire(s) des RH sont relativement absents de ces processus développés par les acteurs pour accroître leurs compétences. Cette absence n'entrave pas cependant le déploiement de compétences indispensables au bon fonctionnement de ces réseaux et indispensables pour répondre au mieux aux besoins des usagers. A la limite, peut-être est-ce cette absence qui permet, parce que les acteurs peuvent être relativement autonomes, le développement de compétences.

Pourtant la mise en œuvre de politiques de GRH pourrait accompagner le déploiement de ces compétences<sup>6</sup>. La plus grande difficulté ici est de gérer ce qui est largement de l'ordre de l'émergent ainsi que nous venons de le voir. En effet, ainsi que le soulignent Borzeix et Collard (2001), l'un des problèmes des compétences collectives est que les savoir-faire, importés d'expériences singulières, dépendent de la situation. Ils sont de plus difficilement transposables, car ils se révèlent et se structurent dans l'action, avec une performance souvent collective, ce qui rend délicate leur évaluation et leur gestion. L'équilibre est à trouver entre une formalisation de ces phénomènes et l'informel, incontournable pour que ces réseaux se construisent, se développent et perdurent. Or les processus de formalisation sont périlleux car quid de la détention du pouvoir, au regard de la dilution du dit pouvoir dans ces réseaux informels (Billaudeau-Magnan, 2007) ? L'identification du gestionnaire des RH est de fait problématique. Se pose ici la question du rôle et de la place des acteurs publics, les seuls ayant la capacité de mettre en œuvre de réelles politiques de GRH interorganisationnelles, avec une approche globale. Le risque, à ne pas négliger, est pour les associations une perte de leur pouvoir décisionnaire. Au-delà de ces difficultés, le(s) gestionnaire(s) des RH pourrai(en)t contribuer à l'essaimage des initiatives qui marchent, par exemple pour le cas des ateliers d'échange de pratiques. L'accompagnement du turn-over, à un niveau interorganisationnel, pourrait en contrebalancer les potentiels effets pervers. Enfin, et cela est lié, les compétences transverses gagneraient à être reconnues institutionnellement, notamment par les pouvoirs publics financeurs de tels dispositifs. La question préoccupante de la précarité des personnels au contact d'usagers eux aussi précaires va en effet de pair avec le problème global de non reconnaissance des compétences. La mise en place de profils de compétences requises, allant au-delà de l'expertise spécialisée des intervenants, pourrait permettre en outre de repenser les formations de l'ensemble des personnels de ces dispositifs et de travailler sur la question de leur carrière.

## 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 acteurs, reposant sur une auto-régulation, permettent aux compétences de s'améliorer. Les modalités utilisées par les acteurs pour développer leurs compétences ont été décrites. Cette description a permis de déduire des pistes d'action pour la GRH. Les coopérations constituent une mise en cohérence pratique développée par les acteurs. Les fondements de la cohérence interorganisationnelle, largement construite sur les pratiques coopératives, ont été mis en

---

<sup>6</sup> Et ainsi servir la performance ainsi que l'ont démontré de nombreux auteurs parmi lesquels Pfeffer (1994, 1997), Huselid (1994), Delaney et Huselid (1996), Becker et Huselid (2000) etc.

lumière. Elles peuvent être considérées comme un moyen permettant de répondre aux besoins des usagers, lesquels sont traités par les acteurs du terrain dans leurs singularités avec leur présence et leur concours. Les compétences individuelles et collectives ont là une importance capitale. L'articulation reste cependant délicate entre coordination formelle et coopération informelle.

Ce qui est paradoxal ici est que l'organisation paraît tout à fait adaptée au traitement des besoins des usagers : la cohérence des systèmes hiérarchisés repose par exemple sur la non redondance des actions des différentes organisations en présence. Les compétences idoines, spécialisées, sont repérées. Or de tels dispositifs ont besoin de redondance, de compétences communes, de fonctionnements de réseaux, de turn-over pour essaimer. Tous ces éléments peuvent sembler de prime abord être une déperdition de moyen et donc contre-performants du point de vue de l'efficacité. Ils sont pourtant indispensables pour s'adapter et répondre aux besoins multiples et mouvants des usagers. La mise en place de politiques de GRH adéquates doit 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. Sur l'un des terrains investis l'accompagnement social est censé être le champ d'expertise exclusif d'un groupe d'acteurs, parmi lesquels les assistants sociaux du Conseil Général. Or tous les accompagnants ont développé des compétences permettant d'accompagner des usagers dans leurs difficultés sociales, quel que soit leur projet d'insertion. Cette compétence, décelée par cette recherche, est collective et transverse à l'ensemble d'un réseau. Elle a été reconnue par les acteurs et fait à l'heure actuelle l'objet de pratiques de gestion, pour accompagner son développement à l'échelle d'un réseau interorganisationnel.

Les limites de cette recherche ne manquent pas. Elles en constituent autant de prolongements. Ainsi par exemple nous ne pouvons affirmer que tous les dispositifs d'action sociale fonctionnent selon les mêmes modalités. De nouvelles observations, dans d'autres départements et même dans d'autres types de réseaux permettraient de confirmer ou d'infirmer les résultats obtenus ici.

D'un point de vue théorique enfin cette recherche pose la question de l'organisation-référence de la mise en œuvre de politiques de GRH. Ces dernières sont traditionnellement considérées comme une politique interne des organisations. Or, le développement du travail en réseau impose de se pencher la question du développement de politiques interorganisationnelles et concertées de GRH. La question peut aussi se poser en termes juridiques. Si Peskine (2003) souligne que certains mécanismes juridiques élaborent progressivement une figure du réseau, cette élaboration en droit du travail (pendant incontournable de pratiques de GRH) en est à ses balbutiements. Cette recherche incite la GRH à se positionner différemment. La perspective «réseau» s'appuie ici sur les processus utilisés par les acteurs pour agir. Cette lecture, largement inspirée par les travaux de Weick (1979 ; 1995 ; 1996 notamment), se fonde sur les comportements et donc sur les représentations utilisées par les acteurs pour proposer des pistes d'action et de réflexion pour le gestionnaire. Elle permet le dépassement des frontières organisationnelles et donne une autre perspective à la question de l'identité organisationnelle.

## Bibliographie

- Agathocléous A. (1997), « De la prise en compte de l'utilisateur à la performance globale », *BBF Paris*, T.43, n°1, p. 24-29.
- Archias P., Boulte P. (2006), « Politique locale de l'emploi et développement économique : pour une nouvelle approche, vers de nouvelles gouvernances? », *Recherche sociale*, n° 179, juil.-sept.
- Atkinson J. (1984), « Manpower Strategies for Flexible Organizations », *Personnel Management*, vol.16, n°8, August, p. 28-31.
- Bancel-Charensol L., Jougleux M. (1997), « Un modèle d'analyse des systèmes de production dans les services », *Revue Française de Gestion*, n° 113, mars-avril-mai, p. 71-81.
- Becker B. E., Huselid M. A. (2000), « Getting an Edge Through People », *Human Resource Management International Digest*, May/Jun, vol.8, n°3, p. 36-39.
- Billaudeau-Magnan V. (1997), « Mise en place et formalisation des réseaux de l'économie sociale: analyse comparative des inter-réseaux de Nantes et d'Angers », *L'économie sociale entre informel et formel - Paradoxes et innovations*, sous la direction d'Annie Dussuet et Jean-Marc Lauzanas, Collection Economie et Société, Presses Universitaires de Rennes, Rennes, p. 65-94.
- Borzeix A. et 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.
- Bougon M. G., Weick K. E., Binckhorst D (1977), « Cognition in Organizations : An Analysis of the Utrecht Jazz Orchestra », *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, p. 666-639.
- 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 Francis, Pigeyre Frédérique (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.
- Clergeau C., Schieb-Bienfait N. (1997), « Les innovations de l'économie sociale en faveur de l'appui à la création d'entreprise - Etude sur le territoire nantais », *L'économie sociale entre informel et formel - Paradoxes et innovations*, sous la direction d'Annie Dussuet et Jean-Marc Lauzanas, Collection Economie et Société, Presses Universitaires de Rennes, Rennes, p. 43-63.
- Delaney J. T., Huselid M. A. (1996), « The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance », *Academy of Management Journal*, Aug., vol.39, n°4, p. 949-970.

Desmarais C., Jeannot G., Louvel S., Pernot J.M., Saglio J., Ughetto P. (2007), « Synthèse finale », *Séminaire de recherche - Gestion des personnels publics: évolutions récentes et perspectives*, IRES, LATTIS, Pacte, oct., 29 p.

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.

Eiglier P., Langeard E. (1994), « Relation de service et marketing », *Décisions Marketing*, n°2, mai-août, p.13-21.

Everaere C. (1999), « Emploi, travail et efficacité de l'entreprise : les effets pervers de la flexibilité quantitative », *Revue Française de Gestion*, juin à juillet à août, p. 5-21.

Flahault E., Robic P. (1997), « Les associations d'environnement partenaires privilégiés des pouvoirs publics: un paradoxe qui dynamise la gestion de l'environnement », *L'économie sociale entre informel et formel - Paradoxes et innovations*, sous la direction d'Annie Dussuet et Jean-Marc Lauzanas, Collection Economie et Société, Presses Universitaires de Rennes, Rennes, p. 183-198.

Friedberg Erhard (1993), *Le pouvoir et la règle, dynamiques de l'action organisée*, Editions du Seuil, Paris.

Gautrat J. (1996), « Les Caisses d'Allocations Familiales confrontées à l'entrée en masse de nouveaux usagers », *Le service public en recherche à 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 Barney G., Strauss Anselm (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine Pub., Chicago.

Hély M. (2003), « Les emplois-jeunes dans le secteur associatif », *Regards croisés sur les emplois-jeunes, CEREQ, Document, Série Séminaire*, juillet, n° 173, p. 11-19.

Hernandez S. (2008), « Un management territorial méditerranéen? », *Politiques Publiques et Innovation dans le champ social et médico-social : quels modèles et capacité d'action ?*, Marseille, 4-5 mai, 25 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.

Lamarche T. (2000), « Du service public à la relation clientèle dans les services en réseau », *Politiques et Management Public*, vol. 18, n°3, sept., p. 1-19.

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 Henry (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris.

- Muller Pierre (1998), *Les politiques publiques*, Presses Universitaires de France, Que sais-je ?, Paris.
- Peskine E. (2003), « Les réseaux », *Semaine sociale Lamy*, n°1140, 20 oct., p. 68-70.
- Pfeffer J. (1994), « Competitive Advantage Through People », *California Management Review*, vol. 36, n°2, p. 9-29.
- Pfeffer Jeffrey (1997), *New Directions for Organizational Theory: Problems and Prospects*, Oxford University Press, New York.
- Plane J.M. (1999), « Considérations sur l'approche éthnométhodologique des organisations », *Revue Française de Gestion*, mars à mai.
- Soulier E. (2004), « Les communautés de pratiques au cœur de l'organisation réelle des entreprises », *Systèmes d'Information et Management*, n°1, vol.9, p. 3-24.
- Tarondeau Jean-Claude (1998), *Le management des savoirs*, Presses Universitaires de France, Que sais-je ?, Paris.
- 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.
- Weick Karl E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Editions Mc Graw-Hill, Inc., 2ème Edition, New York, 294 p.
- Weick K. E. (1996), Drop your Tools: An Allegory for Organizational Studies, *Administrative Science Quarterly*, vol.41, n°2, p. 301-321.
- Weick Karl E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications.
- Wenger E. (2000), « Communities of Practice: The Organizational Frontier », *Harvard Business Review*, Jan-Feb, p. 139-145.