



HAL
open science

L'intégration de la RSO dans une association de l'ESS : cas de la GRH

Nahla Salameh Bchara

► **To cite this version:**

Nahla Salameh Bchara. L'intégration de la RSO dans une association de l'ESS : cas de la GRH. Sciences de l'ingénieur [physics]. Université de Lyon, 2019. Français. NNT : 2019LYSEM017 . tel-04890944

HAL Id: tel-04890944

<https://hal-emse.ccsd.cnrs.fr/tel-04890944v1>

Submitted on 30 Jan 2025

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License



N°d'ordre NNT : 2019LYSEM017

THESE de DOCTORAT DE L'UNIVERSITE DE LYON

opérée au sein de

l'Ecole des Mines de Saint-Etienne

Ecole Doctorale N° 488

Sciences, Ingénierie, Santé

Spécialité de doctorat : Génie industriel

Discipline : 06 – Sciences de gestion

Soutenue publiquement à Mines St-Etienne le 17/07/2019, par : **Nahla SALAMEH BCHARA**

L'intégration de la RSO dans une association de l'ESS : cas de la GRH

Devant le jury composé de :

Bachelard, Olivier	Professeur, EM-Lyon Campus St-Etienne	Président.
Grimand, Amaury	Professeur des Universités, Université de Nantes	Rapporteur
Mercier, Samuel	Professeur des Universités, Université de Bourgogne	Rapporteur
Lanciano, Emilie	Maître de conférences HDR, Université Jean Monnet de Saint Etienne	Examinatrice
Berger-Douce, Sandrine	Professeure, Mines Saint-Etienne	Directrice de thèse
Dubruc, Nadine	Maitre-assistant, Mines Saint-Etienne	Co-encadrante de thèse
Besson, Philippe	Directeur général de l'IMCP Loire-Saint Etienne	Invité

Spécialités doctorales
 SCIENCES ET GENIE DES MATERIAUX
 MECANIQUE ET INGENIERIE
 GENIE DES PROCEDES
 SCIENCES DE LA TERRE
 SCIENCES ET GENIE DE L'ENVIRONNEMENT

Responsables :
 K. Wolski Directeur de recherche
 S. Drapier, professeur
 F. Gruy, Maître de recherche
 B. Guy, Directeur de recherche
 D. Graillot, Directeur de recherche

Spécialités doctorales
 INFORMATIQUE
 SCIENCES DES IMAGES ET DES FORMES
 GENIE INDUSTRIEL
 MICROELECTRONIQUE

Responsables
 O. Boissier, Professeur
 JC. Pinoli, Professeur
 N. Absi, Maître de recherche
 Ph. Lalevée, Professeur

EMSE : Enseignants-chercheurs et chercheurs autorisés à diriger des thèses de doctorat (titulaires d'un doctorat d'Etat ou d'une HDR)

ABSI	Nabil	MR	Génie industriel	CMP
AUGUSTO	Vincent	MR	Génie industriel	CIS
AVRIL	Stéphane	PR	Mécanique et ingénierie	CIS
BADEL	Pierre	PR	Mécanique et ingénierie	CIS
BALBO	Flavien	PR	Informatique	FAYOL
BASSEREAU	Jean-François	PR	Sciences et génie des matériaux	SMS
BATTON-HUBERT	Mireille	PR	Sciences et génie de l'environnement	FAYOL
BEIGBEDER	Michel	MA	Informatique	FAYOL
BILAL	Blayac	DR	Sciences et génie de l'environnement	SPIN
BLAYAC	Sylvain	PR	Microélectronique	CMP
BOISSIER	Olivier	PR	Informatique	FAYOL
BONNEFOY	Olivier	PR	Génie des Procédés	SPIN
BORBELY	Andras	DR	Sciences et génie des matériaux	SMS
BOUCHER	Xavier	PR	Génie Industriel	FAYOL
BRUCHON	Julien	PR	Mécanique et ingénierie	SMS
CAMEIRAO	Ana	PR	Génie des Procédés	SPIN
CHRISTIEN	Frédéric	PR	Science et génie des matériaux	SMS
DAUZERE-PERES	Stéphane	PR	Génie Industriel	CMP
DEBAYLE	Johan	MR	Sciences des Images et des Formes	SPIN
DEGEORGE	Jean-Michel	MA	Génie industriel	Fayol
DELAFOSSE	David	PR	Sciences et génie des matériaux	SMS
DELORME	Xavier	PR	Génie industriel	FAYOL
DESRAYAUD	Christophe	PR	Mécanique et ingénierie	SMS
DJENIZIAN	Thierry	PR	Science et génie des matériaux	CMP
BERGER-DOUCE	Sandrine	PR	Sciences de gestion	FAYOL
DRAPIER	Sylvain	PR	Mécanique et ingénierie	SMS
DUTERTRE	Jean-Max	PR	Microélectronique	CMP
EL MRABET	Nadia	MA	Microélectronique	CMP
FAUCHEU	Jenny	MA	Sciences et génie des matériaux	SMS
FAVERGEON	Loïc	MR	Génie des Procédés	SPIN
FEILLET	Dominique	PR	Génie Industriel	CMP
FOREST	Valérie	PR	Génie des Procédés	CIS
FRACZKIEWICZ	Anna	DR	Sciences et génie des matériaux	SMS
GAVET	Yann	MA	Sciences des Images et des Formes	SPIN
GERINGER	Jean	MA	Sciences et génie des matériaux	CIS
GONDRAN	Natacha	MA	Sciences et génie de l'environnement	FAYOL
GONZALEZ FELIU	Jesus	MA	Sciences économiques	FAYOL
GRAILLOT	Didier	DR	Sciences et génie de l'environnement	SPIN
GROSSEAU	Philippe	DR	Génie des Procédés	SPIN
GRUY	Frédéric	PR	Génie des Procédés	SPIN
HAN	Woo-Suck	MR	Mécanique et ingénierie	SMS
HERRI	Jean Michel	PR	Génie des Procédés	SPIN
ISMAILOVA	Esmá	MC	Microélectronique	CMP
KERMOUCHE	Guillaume	PR	Mécanique et Ingénierie	SMS
KLOCKER	Helmut	DR	Sciences et génie des matériaux	SMS
LAFOREST	Valérie	DR	Sciences et génie de l'environnement	FAYOL
LERICHE	Rodolphe	DR	Mécanique et ingénierie	FAYOL
LIOTIER	Pierre-Jacques	MA	Mécanique et ingénierie	SMS
MOLIMARD	Jérôme	PR	Mécanique et ingénierie	CIS
MOULIN	Nicolas	MA	Mécanique et ingénierie	SMS
MOUTTE	Jacques	MR	Génie des Procédés	SPIN
NAVARRO	Laurent	MR	Mécanique et ingénierie	CIS
NEUBERT	Gilles	PR	Génie industriel	FAYOL
NIKOLOVSKI	Jean-Pierre	Ingénieur de recherche	Mécanique et ingénierie	CMP
O CONNOR	Rodney Philip	PR	Microélectronique	CMP
PICARD	Gauthier	PR	Informatique	FAYOL
PINOLI	Jean Charles	PR	Sciences des Images et des Formes	SPIN
POURCHEZ	Jérémy	DR	Génie des Procédés	CIS
ROUSSY	Agnès	MA	Microélectronique	CMP
SANAUR	Sébastien	MA	Microélectronique	CMP
SERRIS	Eric	IRD	Génie des Procédés	FAYOL
STOLARZ	Jacques	CR	Sciences et génie des matériaux	SMS
VALDIVIESO	François	PR	Sciences et génie des matériaux	SMS
VIRICELLE	Jean Paul	DR	Génie des Procédés	SPIN
WOLSKI	Krzysztof	DR	Sciences et génie des matériaux	SMS
XIE	Xiaolan	PR	Génie industriel	CIS
YUGMA	Gallian	MR	Génie industriel	CMP

« L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur. »

A la mémoire de mon cher grand-père Hanna Maroun Maroun.

Remerciements

Je souhaite remercier en premier lieu ma directrice de thèse Mme Sandrine Berger-Douce, professeure de l'IMT et responsable du département « Management responsable et Innovation » à Mines-St Etienne d'avoir acceptée de diriger cette thèse Cifre et de m'avoir accueillie par la suite au sein de son équipe de recherche. Je la remercie également pour toutes les discussions et les réunions qui étaient primordiales pour la construction du manuscrit et pour ses qualités pédagogiques et scientifiques.

Je tiens à montrer ma gratitude à ma co-encadrante de thèse Mme Nadine Dubruc, maitre-assistant de l'IMT à Mines-St Etienne pour sa confiance en moi, pour son engagement indéniable, pour son intérêt envers le sujet, pour sa générosité que j'ai appréciée durant nos réunions formelles et informelles et pour ses avis détaillés et ciblés.

Mes remerciements vont à M. Philippe Besson pour sa confiance en nous et en ce projet de recherche, pour ses encouragements et pour son intérêt maintenu tout au long de notre contrat de collaboration Cifre.

Je tiens à remercier également toute l'association AIMCP mais surtout la présidente de l'association AIMCP Loire, madame Maryse Barlet et son conseil d'administration, les directrices et les directeurs d'établissements d'avoir acceptés le contrat de thèse Cifre, de m'avoir accueillie et m'avoir fourni toutes les composantes pour la réussite de mon projet de recherche.

Mes remerciements s'adressent de même aux rapporteurs du manuscrit les Pr. Amaury Grimand et Pr. Samuel Mercier. Je valorise votre retour qui m'a ouvert des perspectives, m'a permis d'améliorer certaines idées du manuscrit et a constitué une base pour la préparation de la soutenance.

Je tiens également à remercier les examinateurs Pr. Olivier Bachelard (président du jury) et Dr. Emilie Lanciano, vos retours et vos commentaires avant et lors de ma soutenance ont été hyper enrichissants dans l'amélioration du contenu et de la qualité de ma thèse.

Je remercie particulièrement l'ANRT et le ministère de l'enseignement et de la recherche, cette collaboration de thèse Cifre n'aura pas vu le jour sans leurs appuis administratif et financier.

Merci à mes collègues - amis de l'Institut Henri Fayol à Mines St Etienne : Abd Al Rahman Moujahed, Andres Lopez Lopera, Benjamin Doualle, Camilo Morillo, Fabien Badeig, Laura Palacios, Marie Dellise, Omar Ezzat, Safia Raouf, Sognanon Hounwanou, Malik Chalal.

Mes gratitude s'adressent vers nos collègues du Sud, en particulier Francois Jaujard et sa famille et Thibaut Métailler, je vous remercie particulièrement pour nos échanges fructueux lors de nos réunions de travail à Gardanne,

Je tiens à remercier également Jean François Tchebanoff pour son soutien technique et pour nos discussions culinaires

Je remercie également Bernadette Zold et Zahia Mazer pour l'accueil chaleureux au sein de l'Institut Fayol, pour nos discussions et pour le soutien continu au niveau administratif

J'adresse mes sincères remerciements à mes collègues au sein du siège de l'association AIMCP Loire : Adeline Bruyère, Franck Bramas, Damien Paillet, Laurent Reylet. Une pensée particulière à Chrystèle Oriol, j'ai apprécié énormément pour l'aide inconditionnelle, nos discussions formelles et informelles, ses encouragements, sa sympathie et son professionnalisme. Je remercie également chaque salarié de l'association AIMCP que j'ai croisé au cours de ce travail que ce soit pour un simple échange ou pour m'avoir accordé de leur temps et leur confiance pendant les réunions de travail lors des différents dossiers menés pendant ces trois années.

Mes remerciements vont à ceux qui ont partagé mon bureau et mon quotidien : Anastasia Wolff, Arnaud Gautier, Lyes Mazari et Martha Orellano

L'aboutissement de ce travail de thèse n'aura pas abouti sans qu'il soit équilibré par d'autres activités sociales. Je remercie ainsi les associations suivantes de m'avoir accepté en tant que bénévole : Mission de Vie - Volontaires Mission de Vie - association Spartak lillois - et l'Arche – Wambrechies, association des doctorants Cifre ADshscifre

Je ne peux passer à côté des belles rencontres que j'ai faites durant ces années de recherches, Elia Tohmé, Nohra Hage, Amira El Merhie, Carine El Khoury, Mégane Minacori et sa mère Louise, Sara Atlas, Antonella et Micha Najjar, Dim, Gauthier Couchoud, et Cédric Cardon

Mes remerciements vont aussi à mes nouveaux colocataires à Lille : Guillaume, Laure, Jérôme, Séverine et Yves qui m'ont supporté durant ma dernière ligne droite de la rédaction de mon manuscrit de thèse.

Ma reconnaissance va aussi à M Sélim Mekdessi, tout a débuté grâce à vous, je vous remercie pour vos efforts et pour votre confiance en mes capacités d'aboutir dans le monde de la recherche.

Merci à mes amis des années 1989- 1990, ces amis de tout moment : Lexouille, Najla, Laurice, Zaatoura, Gergé, Claira, Paul, Hanna, Mira, Awtel,

Mes gratitudes vont notamment envers la famille Cisek, en particulier Nadine Cisek, tu es une femme géniale. Je te remercie énormément pour ta bienveillance en moi et pour ton soutien continu.

Une pensée particulière à Jalila El-Bousserghini, d'une collègue, à une colocataire, à une amie, à une sœur, je suis chanceuse de t'avoir rencontrée durant mon parcours de thèse.

Merci à la famille Cardon, à ma grande famille, mes oncles mes tantes au Liban et en Australie, une pensée particulière à mon oncle Chamoun Salameh Bchara, tu es une vraie motivation pour moi (été 2010)

Mes parents et mon frère, un grand merci à vous, j'ai de la chance que vous êtes ma famille, je vous remercie pour les sacrifices, pour la confiance, pour la bienveillance. Vous étiez et vous restez ma source de motivation !

Sommaire

Introduction générale.....	14
Chapitre 1 : L'économie sociale et solidaire, la RSO et la théorie des parties prenantes.....	31
I.1. L'économie sociale et l'économie solidaire	32
I.2. L'économie sociale et solidaire, la légitimité recherchée	36
I.2.1. L'utilité sociale : une spécificité méritoire de l'économie sociale et solidaire	38
I.2.2. Les structures de l'économie sociale et solidaire	41
I.3. L'économie sociale et solidaire et la responsabilité sociétale des organisations	46
I.3.1. La responsabilité sociétale des organisations.....	47
I.3.2. Les propos sur la responsabilité sociétale des organisations et sur l'économie sociale et solidaire	48
I.3.2.1. L'économie sociale est socialement responsable.....	49
I.3.2.2. L'intégration de la responsabilité sociétale des organisations en économie sociale et solidaire.....	51
I.4. Les parties prenantes de l'économie sociale et solidaire.....	56
I.4.1. Les répartitions classiques des parties prenantes.....	57
I.4.1.1. Les parties prenantes selon le pouvoir, la légitimité et l'urgence	57
I.4.1.2. Les parties prenantes et la gouvernance.....	59
I.4.2. La répartition des parties prenantes de l'économie sociale et solidaire ..	60
I.4.2.1. Les parties prenantes et le quadrilatère coopératif.....	60
I.4.2.2. Les parties prenantes, le projet collectif et le « vivre ensemble ».....	61

I.4.3. Modèle associatif des parties prenantes : une gouvernance vers le développement durable et la responsabilité sociétale des organisations.....	62
I.4.3.1. Les parties prenantes qui « font autorité » possédant le pouvoir, la légitimité et l’urgence (Zone 1 ; Figure 4).....	64
I.4.3.2. Les parties prenantes qui possèdent deux attributs (Zone 2, Figure 4)	65
I.4.3.3. Les parties prenantes qui possèdent un seul attribut : le pouvoir ou la légitimité ou l’urgence (Zone 3, Figure 4)	65
Chapitre 2 : La GRH en ESS, la RSO et la théorie d’appropriation des outils de gestion.....	70
II.1. La Gestion des Ressources Humaines en ESS : entre l’artisanat et le formel	72
II.1.1. Les spécificités de la GRH en ESS.....	72
II.1.2. Les évolutions législatives de la gestion des ressources humaines dans les associations de l’ESS et dans les associations du secteur social et médico-social	75
II.1.3. Les modèles de Gestion des Ressources Humaines.....	77
II.2. La gestion des ressources humaines et la responsabilité sociétale des organisations	83
II.2.1. Les modèles de la GRH dans les associations menant une démarche RSO : les pratiques RH	83
II.2.1.1. Les pratiques RH informelles.....	86
II.2.1.2. Les pratiques RH formalisées	86
II.2.1.3. Les pratiques RH innovantes, durables, responsables.....	86
II.2.2. Les défis d’un modèle GRH innovant – durable.....	87
II.2.2.1. Développer et maintenir le capital humain	88

II.2.2.2. Bâtir la confiance	88
II.2.2.3. Créer les conditions de motivation des ressources humaines	88
II.2.3. Illustrations des modèles et des cartographies GRH développés lors d'intégration de la RSO	88
II.2.3.1. Le modèle de la gestion durable des ressources humaines	89
II.2.3.2. La cartographie de la gestion du bien-être des salariés	89
II.2.3.3. Les constatations et les définitions du couplage GRH –RSO.....	90
II.2.4. Les facteurs de réussite d'une GRH lors de l'intégration de la RSO	92
II.2.4.1. Le projet associatif et l'utilité sociale	92
II.2.4.2. Les évolutions législatives	92
II.2.4.3. La gouvernance associative et les parties prenantes	92
II.2.4.4. Le choix des instruments de gestion et leurs valeurs d'appropriation	93
II.3. La théorie de l'appropriation des outils de gestion	94
II.3.1. Les règles, les dispositifs, les outils et les objets de gestion	94
II.3.2. Les perspectives sur l'appropriation des dispositifs, des règles, des objets et des outils de gestion	97
II.3.2.1. La conception à l'usage des outils de gestion.....	98
II.3.2.2. La mise en acte des outils de gestion	99
II.3.2.3. Les valeurs de l'appropriation des outils de gestion.....	99
II.3.3. Les scénarios de la GRH lors de l'intégration de la RSO	101
II.3.3.1. Le scénario 1 : le modèle GRH informel.....	103
II.3.3.2. Le scénario 2 : le modèle GRH formel	103
II.3.3.3. Le scénario 3 : le modèle GRH innovant – responsable – durable.	104
Chapitre 3 : Le contexte et la méthodologie de recherche.....	109

III.1. Le contexte de la recherche	110
III.1.1. Le secteur médico-social	110
III.1.2. Présentation de notre terrain d'étude : l'association AIMCP Loire	112
III.1.3. La thèse Cifre	115
III.2. L'épistémologie de recherche.....	116
III.2.1. Le paradigme épistémologique positiviste	118
III.2.1. Le paradigme épistémologique constructiviste.....	119
III.2.3. Une recherche abductive.....	121
III.3. La méthodologie de recherche	123
III.3.1. Les démarches de recherche en sciences de gestion	123
III.3.1.1. La recherche-action	124
III.3.1.2. La recherche-intervention.....	126
III.3.2. Les outils méthodologiques : la collecte et le traitement des données	132
III.3.2.1. Les entretiens semi-directifs	132
III.3.2.2. L'observation participante	137
III.3.3. L'analyse qualitative des données et des informations	138
III.3.3.1. Les logiciels de l'analyse qualitative.....	139
III.3.3.2. La mise en relation des données et des informations	143
III.3.3.3. L'analyse du contenu	146
Chapitre 4 : Les caractéristiques de la GRH à AIMCP Loire lors de l'intégration de la RSO.....	151
IV.1. L'analyse des résultats	153
IV.1.1. L'introduction de la RSO dans l'association AIMCP Loire.....	153
IV.1.1.1. Le projet associatif d'AIMCP Loire : entre l'année 2008 et l'année 2015	153

IV.1.1.2. Les visions des membres de la commission RSO.....	157
IV.1.1.3. Les bilans des plans d'actions RSO sur les années 2016 et 2017 : diagnostic, réflexion et planification	166
IV.1.2. Diagnostics de la GRH à AIMCP Loire lors de l'intégration de la RSO	177
IV.1.2.1. Les évaluations externes des établissements et des services d'AIMCP Loire.....	177
IV.1.2.2. Le discours des membres de la commission RSO	179
IV.1.3. Les nouveaux projets RH observés à AIMCP Loire lors de l'intégration de la RSO	181
IV.1.3.1. Les parties prenantes et les projets en GRH	182
IV.1.3.2. Les instruments de gestion mobilisés dans les projets GRH	195
IV.3.2. La discussion des résultats.....	204
IV.3.2.1. Les engagements de l'association en ESS et en RSO.....	204
IV.3.2.1.1. AIMCP et l'économie sociale et solidaire	204
IV.3.2.1.2. AIMCP Loire et la responsabilité sociale des organisations	205
IV.3.2.1.3. Les leviers d'engagement dans une stratégie responsable à AIMCP Loire.....	207
IV.3.2.2. Le modèle associatif des parties prenantes lors de l'intégration de la RSO : cas de la GRH.....	210
IV.3.2.3. Les valeurs d'appropriation des outils GRH	217
IV.3.2.3.1. Les valeurs et les rôles d'appropriation des instruments de gestion	221
IV.3.2.4. Le modèle GRH de l'association AIMCP Loire lors de l'intégration de la RSO	223
Conclusion générale.....	230

Bibliographie	240
Acronymes	259
Liste des tableaux	263
Liste des encadrés	266
Liste des figures	268
Annexes	269

Introduction générale

Avant même la diffusion de la notion de développement durable, les structures de l'économie sociale et solidaire (ESS) ont contribué au maintien des composantes d'un développement économique orienté vers la satisfaction des besoins des populations. Cette durabilité est montrée à travers les principes de l'économie sociale avec un engagement volontaire, une égalité et une solidarité entre les acteurs. Les organisations de l'économie sociale et solidaire sont caractérisées par l'éco-activité et la gestion démocratique (CNCRES, 2015), ainsi que la participation citoyenne via le bénévolat et les emplois d'insertion. Ce modèle participatif de l'économie solidaire amène les diverses parties prenantes (les militants, les professionnels, les pouvoirs publics) à s'engager collectivement dans le champ économique et social (Draperi, 2014).

La forte disparité tant au niveau du secteur d'activité, des bénéficiaires et du mode de financement engendre plusieurs formes institutionnelles de l'ESS à l'instar des associations, des mutuelles, des coopératives et des fondations et dont les principes fondateurs sont les suivants: la primauté des personnes et de l'objet social sur le capital, la liberté d'adhésion et du volontariat, la non-lucrativité individuelle et la juste répartition des excédents, la gouvernance démocratique et solidaire, l'utilité collective ou sociale du projet, la pluralité des ressources privées ou mixtes (Gadrey, 2004 ; Nyssens et Petrella, 2009 ; Petrela et Richez-Battesti, 2010).

1. La problématique, la question de recherche et les objectifs

Des apports et des découvertes d'une soixantaine de recherche sur l'économie sociale et solidaire, préparés par l'Institut du développement social des Nations Unies (UNRISD) ont été synthétisés par Utting, Van Dijk et Mathei (2014). Selon ces auteurs, plusieurs constats s'imposent : la communauté internationale et les décideurs devront accorder beaucoup plus d'attention au développement du secteur de l'ESS. Les tensions que ce secteur rencontre sont liées à des facteurs comme l'infrastructure, la confiance, la participation, la hiérarchie. Ce secteur assume des caractéristiques distinctes selon sa localisation et ses paramètres institutionnels. Une large coalition entre les entités de l'ESS, les organisations de la société civile, les partis politiques et les mouvements sociaux montre une co-construction sociale.

L'édition 2017 du panorama de l'ESS réalisée par le CNCRESS récapitule une multitude de données sur les spécificités et la dynamique de ce champ. Ce secteur représente 10.5% de

l'emploi français et 13.9% de l'emploi privé. Il emploie 2,3 millions de salariés. Ces établissements sont répartis sur cinq principaux secteurs d'activités : l'action sociale, le sport et les loisirs, les activités financières et d'assurances, les arts et les spectacles de l'ESS et l'enseignement.

L'économie sociale et solidaire, ce 'tiers secteur' qui n'appartient ni au secteur privé ni au secteur public, est à présent confronté à une forte concurrence pour le financement public de ses entités. De ce fait, les organisations de l'ESS doivent prouver l'utilité de leurs projets par la création de valeur pour la société (Persais, 2017).

Etant donné leurs principes et leurs caractéristiques, les organisations de l'ESS mènent des projets relevant à la fois du social, de l'économie et de l'environnement. La mise en œuvre du développement durable s'impose dans ce secteur en interne (Crétiéneau, 2010).

Notre recherche porte sur la responsabilité sociale d'organisation de l'ESS, envisagée comme l'opérationnalisation du développement durable au niveau des associations de l'ESS.

Il n'y a pas si longtemps que les chercheurs ont commencé à s'intéresser à la RSO dans les associations. Nous notons que la RSE/ RSO est « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* » (Commission européenne, 2001).

Les organisations de l'ESS se considéraient naturellement responsables vu leurs projets à ambition non lucratifs, et comme n'ayant pas à rendre de comptes sur leurs pratiques environnementales et sociales.

Pourtant, c'est « *une économie à part entière et d'avenir qui offre un cadre évident pour la mise en œuvre du développement durable* (la primauté des hommes et des femmes sur le capital, l'éthique, la solidarité, la démocratie) » (Crétiéneau, 2010, p.42).

Dans l'article 2 de la Loi n°2014-856 du 31 juillet relative à l'ESS, l'une des trois conditions pour que les entreprises soient dans l'utilité sociale est qu' « *elles concourent au développement durable dans ses dimensions économique, sociale, environnementale et participative, ...* » sous réserve que cette activité apporte du soutien à des personnes en situation de fragilité « *ces personnes peuvent être des salariés, des usagers, des clients, des membres ou des bénéficiaires de cette entreprise* ».

François (2015) a identifié quatre phases consécutives dans l'évolution organisationnelle d'une association et donne une importance particulière à la gestion des ressources humaines en

montrant que « l'association *est en zone de fragilité à partir du stade de son développement si elle ne prend pas en considération des besoins de structuration de ses ressources humaines, tant salariées que bénévoles* » (p.128).

Nous nous focaliserons par la suite sur la gestion des ressources humaines dans l'économie sociale et solidaire.

Entre les valeurs de l'ESS et sa manière de gérer les ressources humaines, plusieurs convergences sont à noter. Everaere (2011, p.31) en indique les principales: l'importance particulière accordée à la vie privée des salariés; une gestion souple du temps de travail ; la bienveillance et la non-discrimination dans les recrutements (origine, sexe, région, etc.) ; une gestion démocratique et transparente ; le développement d'une relation de proximité avec les acteurs de son territoire. L'un des interlocuteurs interviewés par Everaere (2011) propose d'inverser l'ordre des lettres du sigle GRH, en proposant le sigle GHR : gestion humaine des ressources. Pour Valéau, la gestion des ressources humaines diffère d'une association à une autre, son dirigeant « *tend à planifier les décisions prises par les ressources humaines sur le terrain* » (2003, p.19) et que « *rien ne peut se faire sans les directeurs et les DRH formés aux spécificités du mouvement associatif* » (2013, p.91). Néanmoins, les parties prenantes de l'ESS perçoivent peu l'importance d'avoir une fonction RH formalisée au sein de l'association, ceci génère donc souvent une gestion des RH informelle, tacite et implicite (Davister et Comeau, 2008 ; p.216-217).

Le développement économique visé dans les projets élaborés et menés en économie sociale et solidaire a comme orientation finale la satisfaction des besoins des populations. Néanmoins, ce tiers secteur connaît des contraintes qui impactent le niveau structurel et le niveau stratégique. En particulier, sa gestion des ressources humaines est impactée par le territoire, par les législations et leurs évolutions, par la diversité de leur taille et de leur secteur d'activité et par les multiples attentes de ses parties prenantes (Davister et Comeau, 2008). De ce fait, les salariés associatifs se trouvent parfois enrôlés au-delà de leur contrat de travail « *sans pour autant percevoir de rémunération supplémentaire...grâce à un travail porteur de valeurs, au sens idéologique du terme* » (Dussuet, Flahault et Loiseau, 2007, p.95).

Nous ajoutons que le professionnalisme associatif lié à l'image des associations et à la qualité de leurs services rendus dépend fortement de la contribution sociale des salariés. Cependant, le développement de leurs compétences professionnelles n'est pas considéré comme important

pour l'utilité sociale (Gadrey ,2004). Aussi, la tension liée à l'inclusion des salariés dans la prise de décisions a été visualisée dans le quadrilatère de Desroche (1992), entre le pôle décisionnel et le pôle d'exécution avec « l'idéologie d'opposition sur la formalisation d'une fonction Ressources Humaines ». Nous ajoutons que le monde associatif fait face à un défi : « offrir des réalités acceptables à toutes les parties prenantes » : en interne, le conseil d'administration et la direction font face aux ressources humaines (bénévoles, volontaires ou salariés). En externe, nous avons les financeurs privés et l'Etat, les concurrents, les autres associations et les collaborateurs (Valéau, 2003). Ainsi, « *la professionnalisation des salariés doit être suffisante pour autoriser le développement mais également auto-limitée pour respecter les valeurs du projet et de l'implication des volontaires non-salariés* » (Hoarau et Laville, 2008, p. 245).

Ces diverses recherches nous permettent de constater que les valeurs de l'économie sociale et solidaire ont abouti en quelque sorte à une gestion contraignante, informelle, et implicite des ressources humaines.

L'édition 2017 du Baromètre national du Chorum mesure l'évolution, entre les années 2013 et 2016, de la perception de la Qualité de Vie au Travail dans les organisations de l'ESS. La note attribuée à la qualité de vie au travail (QVT) dans les associations en 2016 est de 6,3/10, avec une baisse de 0.3 points par rapport à l'année 2013. Pour les salariés participant à cette enquête, les principales raisons de cette dégradation de la QVT sont : les changements d'organisation (51%) et une reconnaissance limitée des compétences (33%). Quant aux dirigeants, ils évoquent également l'évolution des moyens humains et financiers (42%) et les relations avec les pouvoirs publics/ les financeurs (48%).

Dans ce travail de recherche, nous nous intéressons à la gestion des ressources humaines dans un contexte particulier, les associations engagées dans une démarche de RSO (responsabilité sociale des organisations), d'où la question principale de notre recherche :

Lors de la formalisation de la responsabilité sociale des organisations au sein d'une association, quelles sont les transformations au niveau de sa gestion des ressources humaines?

Très peu d'études et d'analyses ont été réalisées au sujet de la responsabilité sociale et son impact sur la gestion des ressources humaines (Gendron, 2008), et encore moins au niveau du secteur de l'ESS. Ce secteur à finalité sociale ne fait pas l'objet de tant d'investigations théoriques de sa gestion des ressources humaines dans le contexte de la RSO, alors que le

paradoxe auquel se trouvent confrontés les salariés de nombreuses structures associatives est bien apparent à travers les études sur leur qualité de vie au travail.

La formalisation de la responsabilité sociale des organisations au sein d'une association de l'ESS va-t-elle l'amener à modifier la manière de gérer ses ressources humaines ? La gestion de ses salariés sera-t-elle plus durable dans ce nouveau contexte ?

Si nous empruntons le terme de « durabilité » aux recherches issues des entreprises capitalistes classiques du secteur privé, c'est que les pratiques de gestion des ressources humaines des PME engagées en RSE, sont originales et « socialement responsables », elles vont au-delà de l'application du cadre juridique et des législations. Cependant, la majorité des entreprises françaises ne les développent pas (Coulon, 2006). Dans les entreprises québécoises, les représentations et les pratiques de GRH supportant la démarche de RSE prennent en compte « l'avant emploi », « le pendant emploi » et « l'après emploi » et sont caractérisées par (1) le respect de l'intégrité physique et mentale des salariés ;(2) l'égalité des droits (absence de discrimination) et (3) les conditions de travail satisfaisantes (Beaupré et al, 2008). Plusieurs chercheurs (Poissonnier et Drillon, 2008 ; Beaupré et al. 2008 ; Borter et al. 2011) ont appliqué les termes « durable », « responsable » à la GRH dans les entreprises socialement responsables. Ainsi, les pratiques de la « Gestion durable/responsable des ressources humaines » sont définies par les pratiques qui « *tout en visant l'efficacité du point de vue économique et un caractère écologique, visent à apporter de la considération à l'individu dans sa dimension bio-psycho-sociale, de l'équité dans le groupe, un équilibre de vie personnelle - vie professionnelle au niveau de l'entreprise et le respect des diversités dans la société* » (Borter et al, 2011, p.15). Pour Boyer et al. (2014), le management des ressources humaines est 'intuitif' et rejoint les valeurs exprimées par la RSE, la gestion durable des ressources humaines s'apprécie par la prédominance des CDI (la logique du long terme), le respect de l'individu et la conciliation de sa vie privée/ professionnelle et l'importance du dialogue entre la direction et l'encadrement sur les processus RH (temps du travail, entretiens d'évaluation). « *Le concept de RSE permet de redécouvrir et d'éclairer des pratiques 'normales' de gestion des Ressources Humaines* » (Boyer et al. 2014, p.14). Imbs et al (2013) indiquent que la GRH est portée par le dirigeant lui-même et que le souci du bien-être des salariés converge avec la dimension sociale de la RSE. « *La responsabilité sociale engage réciproquement et mutuellement le dirigeant et les*

salariés dans une dynamique gagnant-gagnant inscrite dans un cercle vertueux d'amélioration continue » (p.53).

Suite à cette présentation des études menées au sein des PME sur la gestion durable des ressources humaines, notre thèse sera amenée à identifier la nature de la GRH développée lors de la formalisation de la RSO dans une association de l'ESS, autrement dit la GRH sera-t-elle durable ? Ou d'autres caractéristiques spécifiques au monde de l'ESS pourront-elles être identifiées ?

De ce fait, notre thèse aura comme objectifs particuliers:

- De s'intéresser aux relations de l'association avec ses parties prenantes internes et externes (avant, pendant et après la mise en place des projets GRH) ;
- D'identifier les dispositifs, les règles, les objets et les outils de GRH mise en œuvre lors de l'intégration de la RSO et leurs valeurs d'appropriation.

2. Le champ théorique

Pour répondre à ces objectifs, nous recourons à la constitution de notre cadre théorique par le choix de deux théories : la théorie des parties prenantes et la théorie de l'appropriation des outils de gestion.

Cette combinaison théorique justifiera scientifiquement notre recherche.

La théorie des parties prenantes

C'est l'une des principales théories sur lesquelles se fonde le concept de la RSE. Relativement solide, du moins bien établi et reconnu, Freeman (1984) la définit par tout « *individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* ». L'identification des attentes sociétales pour chacun des acteurs est l'un des objectifs de cette théorie lors de l'intégration de la RSE. Plusieurs chercheurs proposent des catégorisations à l'ensemble des parties prenantes ; ces répartitions d'acteurs prennent en considération plusieurs facteurs :

Freeman (1984), les distingue par rapport à leur importance ou non à la réalisation des enjeux stratégiques. Clarkson (1995) sépare les parties prenantes primaires et les parties prenantes secondaires en prenant en considération l'importance de l'acteur par rapport au fonctionnement de l'entreprise. Le modèle opérationnel de Mitchell (1997) identifie et classe les parties

prenantes en réponse à trois questions liées au « pouvoir », à la « légitimité » et à « l'urgence » par rapport aux activités de l'entreprise.

Freeman et Velamuri proposent dans les dix principes de management responsable des précisions sur les relations avec les parties prenantes (pp) (Freeman et Velamuri, 2006 ; in Bonnafius-Boucher et Dahl Rendtorff, 2013, p.95)

« 3) *Nous avons besoin de trouver des solutions qui peuvent satisfaire des pp, qu'elles soient bienveillantes ou non ;*

4) *... nous devrions mener nos rapports avec des pp nous-mêmes plutôt qu'en faisant appel à des parties tiers, comme les gouvernements ;*

7) *Tout ce que nous faisons concerne nos parties prenantes ;*

8) *Nous négocions avec des parties prenantes primaires et secondaires ;*

9) *Nous contrôlons et redessignons constamment des processus dans le but qu'ils satisfassent mieux les parties prenantes ;*

10) *Nous agissons dans le but d'accomplir notre engagement pour les parties prenantes ».*

Igalens et Point (2009) identifient trois familles de parties prenantes qualifiées d'organisationnelles (le corps de l'organisation) ; d'économiques, et de sociétales (la société).

A l'aune de ces diverses typologies des parties prenantes, notre objectif sera de constituer une cartographie des acteurs internes et externes de l'entité étudiée en fonction des facteurs identifiés par ces divers chercheurs : la légitimité, l'urgence, le pouvoir, les enjeux stratégiques (développement durable), ceux liés à la société et/ou à l'organisation interne.

Le second volet qui nous intéresse dans cette théorie sera d'identifier les approches des théories des parties prenantes. Nous poserons les questions du « comment » et du « pourquoi » seront impactées les parties prenantes de l'association lors de l'intégration de la RSO, en particulier, les salariés. De ce fait nous exposerons les différentes approches de cette théorie : l'approche descriptive, l'approche normative et l'approche instrumentale (Donaldson et Preston, 1995 ; Beaulieu et Pasquero, 2002 ; Quairel-Lanoizelée et Capron, 2007 ; Hireche et El Mourabet, 2007 ; Mercier, 2010).

La théorie de l'appropriation des outils de gestion

L'appropriation est « *le processus par lequel un utilisateur, en interaction avec d'autres individus, reconstruit pour lui-même des schèmes d'utilisation d'un outil au cours d'une activité significative pour lui* » (Brillet et al. 2010, p. 243). Une richesse terminologique est

associée à la théorie de l'appropriation par les outils de gestion, nous distinguons les outils, les dispositifs, les règles et les objets de gestion (De Vaujany, 2006 ; Boldrini et al, 2016).

L'analyse des outils de gestion de la RSE montre l'absence de neutralité de ces outils, ils sont porteurs de normes et de règles (Acquier, 2007). Les outils de gestion permettent de porter les logiques institutionnelles qui caractérisent les organisations sociales et solidaires (Terrisse, 2015). S'agissant du secteur médico-social de l'ESS, Lux (2015) prend l'exemple d'indicateurs GRH de l'absentéisme, en notant que peu de travaux s'intéressent aux outils de gestion dans la présentation de ce phénomène, toutefois « *de nombreuses réformes du secteur médico-social lancées par les pouvoirs publics depuis maintenant dix ans dont l'objectif annoncé est de rendre les organisations de ce secteur plus performantes, se traduisent aujourd'hui par une volonté d'outillage du secteur toujours plus prégnante* » (Lux, 2015, p.84).

Nous reprenons la classification des règles, des dispositifs, des outils et des objets de gestion telle que proposée par De Vaujany (2006) pour étudier l'appropriation des outils GRH en ESS, lors de l'intégration de la RSO. Nous reprenons les travaux de Dechamp et al. (2006), de De Vaujany (2006), de Grimand (2012) et de Bellini (2014) sur les « perspectives de l'appropriation des outils de gestion », dans l'objectif de s'interroger sur les voies par lesquelles les divers acteurs de l'association parviennent à spécifier et à mettre en place leurs outils de gestion. Quatre regards sur la dynamique d'appropriation des outils de gestion se distinguent :

-La perspective rationnelle ou instrumentale dont l'outil de gestion représente un vecteur de normalisation et de standardisation de l'action managériale. Ainsi, l'outil a vocation à résoudre des problèmes par une représentation simplifiée et réduite du réel ;

-La perspective socio-politique sur les outils de gestion les représente comme un enjeu dans la structuration des rapports sociaux ; les acteurs ont parfois des comportements stratégiques impactant la mise en place des outils. L'appropriation paraît ainsi adaptée au champ de la stratégie ;

-La perspective psycho-cognitive dont l'outil de gestion constitue une source de réflexivité sur sa propre pratique ; c'est-à-dire l'outil est le support potentiel du processus d'apprentissage ;

-La perspective symbolique représente l'outil comme une source de légitimation de l'action et permet de voir comment il peut être un vecteur de construction de sens.

Martory et Crozet (2008) ont développé le concept de Personnel-Mix, c'est un outil de mesure globale du plan social, ses composantes permettent d'identifier les pratiques et les politiques de

GRH liées aux principes de la RSE. En particulier, ils identifient la politique salariale et sociale, la valorisation sociale des salariés, le climat et le comportement sociaux, les relations paritaires, l'image sociale de l'entreprise (interne et externe). Bédé et al. (2012) ont analysé l'appropriation des outils de gestion à travers le prisme de la légitimité.

3. La stratégie de recherche

Ce travail de recherche se fait dans le cadre d'un contrat de thèse Cifre (Convention industrielle de formation par la recherche). Nous recourons donc à l'étude de cas de l'association AIMCP Loire (Yin, 1994). Le choix de ce cas nous permet de voir comment un contexte donne acte à l'évènement que l'on veut aborder (Hamel, 1997).

AIMCP Loire est une association créée depuis une cinquantaine d'années dans la région Rhône-Alpes, elle accueille et accompagne près de 300 enfants, adolescents et adultes handicapés moteurs chaque année. Elle compte plus de 300 salariés pour l'année 2016 et plus de 100 familles adhérentes. L'association offre un accompagnement médical, paramédical, éducatif, pédagogique, professionnel à tous les stades de la vie des personnes infirmes moteurs cérébraux et polyhandicapées dans les sites et les services suivants. Le site 1 est agréé pour accueillir des enfants de 3 à 14 ans, souffrant de paralysie cérébrale avec ou sans troubles associés, ou atteints de polyhandicap, à dominance motrice. Le site 2 et le site 3 accueillent dans des locaux récents des adolescents dont l'infirmité principale est motrice. Le site 4 héberge toute l'année de manière permanente des adultes des deux sexes, à partir de 20 ans, sur la base d'un projet personnalisé et sur trois sections: un foyer de vie, un foyer d'hébergement et un foyer d'accueil médicalisé. Le site 5 accueille dans des locaux neufs (septembre 2013) 40 adultes handicapés moteurs non travailleurs des deux sexes. Le site 6 a vu le jour en 1978. Aujourd'hui il accueille dans des locaux de 1 700 m² 64 travailleurs adultes handicapés, entre 19 et 60 ans, dans des postes de travail adaptés à temps plein ou mi-temps dans l'un de ses 4 ateliers: le conditionnement, les multi-services, la mécanique générale et les services généraux: restauration, standard, secrétariat et entretien.

Pour atteindre leurs objectifs, chacun de ces sites comporte une équipe pluridisciplinaire d'salariés. Cette équipe est composée de plusieurs filières professionnelles présentes au sein de l'association AIMCP Loire : la filière direction et administration, la filière éducative, la filière médicale et paramédicale, la filière administrative, la filière socio-éducative et la filière

logistique. AIMCP est une association loi 1901, gouvernée par un conseil d'administration composé essentiellement de parents des personnes en situation de handicap, très présents dans la gestion de l'association qui fonctionne en commissions, en lien étroit avec le directeur général. La présidente est la même personne depuis plus de 20 ans. Elle est très active dans toutes les manifestations et dans le choix des orientations de l'association. Le directeur général, à ce poste depuis une dizaine d'années, est celui qui a rédigé et fait valider les projets associatifs. Dans le projet associatif 2015¹ de l'association, la démarche de responsabilité sociétale des organisations représente un axe de la politique associative et est l'une des orientations stratégiques. Pour AIMCP Loire, la RSO sera concrétisée par :

« La mise en place d'une démarche participative généralisée, une politique active de participation et de protection des usagers, une politique d'achats inscrite dans le Développement durable, une gestion des Ressources Humaines bienveillante inscrite sur les territoires d'appartenance des structures, un comportement éthique dans la gestion de l'argent public qui nous est confié » (Extrait du projet associatif, 2015, directeur général de l'association AIMCP Loire, p.53).

Pour atteindre ces objectifs, l'association nous a recruté comme doctorante en 2015 dans le cadre d'une thèse Cifre et a créé une commission RSO (2015-2016) pour le pilotage de ce projet. Pour sa gestion des ressources humaines, la politique s'inscrit dans une dynamique de : *« management participatif, portée par l'équipe de Direction, mais à laquelle sont parties prenantes les administrateurs, les salariés, les personnes en situation de handicap et leurs familles »* (Extrait du projet associatif, 2015, directeur général de l'association AIMCP Loire, p.67).

De Vaujany (2005, p.192) compare plusieurs figures de l'étude de cas, en fonction de leurs caractéristiques, leurs principes épistémologiques, leurs modalités pédagogiques, leurs risques et leurs évaluations. Ainsi De Vaujany (2005) distingue quatre figures : (1) le cas pédagogique, (2) le cas global non structuré, (3) l'étude de cas instrumentale et (4) le cas interactif type simulation.

Notre étude se situe dans un cas global non structuré, pour plusieurs raisons :

¹ Annexe 1

-Pour ses caractéristiques : nous prenons en compte la totalité du phénomène de formalisation de la RSO au niveau d'AIMCP Loire (description de la situation globale, du contexte et du comportement des acteurs) ;

-L'objectif sera de construire une problématique pertinente : les caractéristiques de la GRH lors du processus de formalisation de la RSO ;

-Ce cas s'opère dans un paradigme constructiviste de la connaissance avec un principe d'interaction sujet-objet tout au long de la durée de la thèse CIFRE.

4. Les choix méthodologiques et les principes épistémologiques

Duyck (1999) distingue trois catégories d'auteurs sur la typologie de la dimension stratégique des ressources humaines : les enthousiastes, les prêcheurs et les opérationnels.

Nous appartenons à la dernière catégorie d'auteurs pour lesquels la gestion des ressources humaines se structure d'abord grâce à la mise en place d'outils.

Le paradigme constructiviste

Nous nous situons dans un paradigme constructiviste de la connaissance, parce que « *la démarche de recherche constructiviste a pour projet de comprendre et d'expliquer comment les objets se structurent, afin de mieux aider à leur conception* » (Charreire et Huault, 2001, p.37). Notre choix du champ constructiviste est justifié par le fait que nous co-construisons avec les acteurs du terrain des outils sur un processus continu et avec des allers-retours entre la théorie et la pratique. De ce fait, la connaissance est issue d'un monde constitué par nos propres expériences et projets (le principe de représentabilité).

Le chercheur n'est pas un simple observateur mais il participe à la conception et à la modélisation des outils (principe de l'argumentation générale). Cette co-construction répond au principe de l'interaction sujet-objet du paradigme constructiviste et qui aboutit à la construction de la connaissance, à travers la conception d'un système perçu complexe (principe de l'univers construit), produit par l'action, d'où la correspondance entre la situation perçue et l'objet créé (principe d'action intelligente) (Le Moigne, 1990).

Un raisonnement abductif

Ce raisonnement est introduit dans l'épistémologie de recherche par le philosophe et le logicien américain Charles S. Peirce (1965) « *le raisonnement abductif s'appuie sur 1°) une loi qui permet d'inférer des conclusions à partir d'une hypothèse clairement formulée et 2°) le constat que ces conclusions sont des indices suffisants pour remonter à l'hypothèse en la considérant*

comme étant plausible » (Desclés et Guentcheva, 1997, p.14 ; Lévesque, 2015). Ce processus d’aller-retour entre la théorie et la pratique fait que la construction de la connaissance n’est ni déductive (initié de la théorie) ni inductive (initié du terrain), mais c’est un raisonnement qui relie les deux dimensions (Catellin, 2004 ; Angué, 2009).

Une recherche intervention

« *Chaque acteur est un intervenant. Mais le chercheur est un intervenant particulier sa contribution directe à la construction concrète de la réalité relève aussi de l’activité scientifique* » (David, 1999, p.15), d’où la recherche intervention comme choix méthodologique. Hatchuel et Molet (1986) ont développé cinq phases de la recherche intervention. Ces phases illustrent la progression de notre travail de recherche menée sur les trois années de thèse : la perception du problème, une nécessité d’amélioration (la phase 1) ; la construction du mythe rationnel et la transformation des perceptions en concepts et en données (la phase 2) ; la phase expérimentale par l’intervention et l’interaction (la phase 3) ; la définition d’un ensemble simplifié de logiques d’action (la phase 4) et le processus de changement (la phase 5).

« *L’intervention repose sur le principe d’une production, puis d’un transfert de connaissances aux acteurs sociaux en vue de les mobiliser* » (Uhalde, 2008, p.101).

Pour assurer la validité scientifique de notre travail de recherche-intervention, nous justifions la présence du principe épistémologique d’interactivité cognitive (Krief et Zardet, 2013). Ce principe sera bien présent dans le cadre de notre recherche. Une thèse Cifre permet plus d’interactions entre les acteurs de l’organisation et les chercheurs intervenants, considérés de même comme des acteurs.

Les caractéristiques de la recherche-intervention

Dans une relation personnalisée basée sur la confiance, la recherche intervention permet de développer conjointement « *la formulation et la contextualisation d’un modèle de transformation* » dans le temps, permettant ainsi de produire de la connaissance dans une organisation existante (Jouini et al. 2010, p.52).

La recherche intervention « *permet au chercheur de s’inscrire dans la volonté de connaître et d’expliquer des phénomènes sociaux dans l’organisation mais également de donner aux acteurs les moyens de comprendre et d’agir sur les réalités* » (Cappelletti et al, 2009 ; p.6).

Pour les dispositifs de la recherche intervention en gestion des ressources humaines, nous sommes considérés comme chercheur, mais aussi comme acteur au sein de l'association où nous participons également auprès des autres acteurs en tant que consultant en GRH, ainsi nous accompagnons l'association dans les divers changements lors de la formalisation de la RSO.

Dans ce qui suit, nous présenterons brièvement les techniques de recueil des données privilégiés dans cette recherche-intervention.

Le recueil des données en Recherche Intervention

Lors de la recherche intervention, nous avons récupéré nos données auprès : de la secrétaire du siège associatif, de la présidente et auprès du directeur général ou bien nous les avons téléchargés du système d'information de l'association.

Selon Girin (1986), ces données sont de deux natures :

-Les données « matériaux froids » ou données primaires telles que :

La charte associative, le projet associatif de l'année 2008 et le projet associatif réactualisé de l'année 2015, les organigrammes de l'association (effectifs et conseil d'administration), les documents des évaluations externes et internes des établissements et des services de l'association, la convention collective et la loi de l'ESS.

-Les données « matériaux chauds » ou données secondaires: obtenues lors du processus d'intervention dans le cadre des entretiens et des séances de travail (Krief et Zardet, 2013) sont de différents ordres :

-Les comptes rendus des réunions des groupes de travail (commission RSO, CHSCT, Commission de la Qualité), les entretiens semi-directifs avec les 30 membres de la commission RSO et la direction. Ces entretiens semi-directifs permettent d'identifier la perception qu'ont les membres de la commission RSO des thèmes étudiés. Les 30 membres de la commission RSO formée de trois administrateurs-parents, la présidente de l'association, le directeur général de l'association, trois directeurs d'établissements, le chef de service paramédical (référénte qualité), le chef de service section annexe, le chef de service savs (service d'accompagnement à la vie sociale), deux travailleurs handicapés, deux coordonnateurs éducatifs, un adjoint technico-commercial et pédagogique, l'assistante sociale, la secrétaire du siège sociale, un éducateur technique spécialisé, un cuisinier, le responsable RESEG (Responsable des Services Généraux), trois moniteurs éducateurs, un homme d'entretien (délégué CHSCT), une kinésithérapeute (représentante syndicale), un agent d'entretien, une

aide médico-psychologique, deux éducateurs spécialisés (référénte qualité) ont été interrogés. La durée de ces entretiens semi-directifs varie entre une trentaine de minutes et deux heures. Tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits.

- Les rapports des études que nous avons menées au niveau de l'association (étude sur l'absentéisme, étude QVT, démarche GPEC) ; les référentiels des compétences construits avec les acteurs internes et externes de l'association, les fiches de poste de toutes les filières de l'association, le bilan social responsable.

Toutes ces données recueillies font l'objet d'une analyse de type qualitative.

L'analyse qualitative des données et des informations

« Les données *primaires* collectées par entretiens, observations ou analyse de documents sont traitées pour construire des données *secondaires*, résultats des traitements » (Krief et Zardet, 2013, p. 217). Dans l'analyse qualitative, Campenhoudt et Quivy (2011, p.197) distinguent trois opérations d'analyse des informations :

- « *La préparation des données ou des informations ;*
- *La mise en relation des données ou des informations ;*
- *La comparaison des résultats obtenus aux résultats attendus par hypothèse et l'interprétation des écarts ».*

Selon cette vision, nous avons étudié deux unités d'analyse, durant trois périodes distinctes :

- 1) l'intégration de la RSO dans l'association AIMCP Loire
- 2) les projets GRH étudiés lors de l'intégration de la RSO.

Les trois périodes étudiées sont: avant la mise en place des projets GRH (T^{n-1}), pendant la mise en place des projets GRH (T^n) et après la mise en place des projets GRH (T^{n+1}).

Les documents recueillis font l'objet d'analyses qualitatives. Nous procédons à des analyses textuelles (logiciel Alceste 2015) et des analyses thématiques (logiciel Nvivo 11 ou manuellement).

Pour une analyse textuelle des données et des discours, le logiciel Alceste 2015, commercialisé par la société IMAGE et élaboré par Reinert en 1987, est utilisé en sciences humaines et sociales comme outil d'aide à l'interprétation d'un corpus textuel (Goujon Belghit, 2012). Alceste 2015 procède à une analyse pragmatique du discours, ce qui veut dire qu'il ne comprend pas les mots, il n'en saisit pas le sens, il met plutôt l'accent sur des liaisons entre des unités textuelles, sur des thèmes plus fréquents dans le corpus étudié.

S'agissant de l'analyse thématique, le logiciel Nvivo 11 appartient à la famille des logiciels dédiés à l'analyse des données qualitatives (CAQDAS). Il nous permet de coder, de segmenter et d'organiser les données analysées en des catégories et des sous-catégories (mot ou phrase courte). Il nous permet de passer d'un codage de premier niveau à un codage de deuxième niveau, c'est-à-dire de développer des catégories et des sous-catégories plus conceptuelles que descriptives.

5. Le plan de la thèse

Pour répondre à la question principale de recherche, cette thèse est composée de quatre chapitres.

Dans le premier chapitre, nous présentons l'univers de l'économie sociale et solidaire, son utilité sociale, ses structures, puis nous distinguons la RSO dans les associations de l'ESS et en particulier dans le secteur médico-social. En nous basant sur la théorie des parties prenantes et les développements théoriques des modèles associatifs, nous construisons un modèle associatif des parties prenantes et nous identifions les relations qui les agencent ou non, lors de l'intégration de la RSO.

Dans le deuxième chapitre de cette partie théorique, nous identifions les spécificités de la GRH en ESS, les évolutions législatives qui accompagnent cette gestion. Nous distinguons par la suite les modèles GRH dans des associations menant une démarche RSO (informel, formel, innovant, durable, responsable) et les facteurs de réussite d'une GRH lors de l'intégration de la RSO. Une partie de ce chapitre évoque la théorie de l'appropriation des outils de gestion (conception, mise en acte et valeurs d'appropriation). Les développements théoriques sur les parties prenantes, sur les modèles GRH et sur l'appropriation des outils de gestion nous permettent d'identifier trois scénarios GRH lors de l'intégration de la RSO.

Le troisième chapitre se compose d'une section sur l'épistémologie en sciences de gestion, en particulier nous faisons la distinction entre le paradigme épistémologique positiviste et constructiviste et les positionnements de recherche (inductive, déductive et abductive). Nous menons une comparaison entre la recherche action et la recherche intervention, puis nous évoquons notre choix d'outils méthodologiques. Nous développons dans une troisième section l'analyse qualitative. Dans une dernière section, nous présentons le contexte de la recherche menée, à savoir le secteur médico-social. De même, nous présentons le terrain de notre étude

« l'association AIMCP Loire ». Nous terminons ce chapitre par une présentation des caractéristiques d'une thèse Cifre.

Le quatrième chapitre divulgue les résultats de l'étude empirique et les discute à l'aune de la revue de littérature. Les analyses textuelles et thématiques par deux logiciels d'analyse nous permettent de distinguer plusieurs éléments-clés. La première section évoque les engagements de l'association AIMCP Loire en ESS et en RSO, ce qui nous permet de déduire les leviers d'engagement dans une stratégie RSO dans une association de l'ESS. De plus, nous illustrons dans une deuxième section le modèle associatif d'AIMCP Loire sur trois périodes (avant, pendant et après la mise en place des projets GRH). Nous poursuivons par une présentation des valeurs d'appropriation des outils GRH au sein de l'association. Ces illustrations au niveau du modèle associatif et au niveau de l'appropriation des outils de gestion permettent d'identifier le scénario/modèle GRH d'AIMCP lors de l'intégration de la RSO.

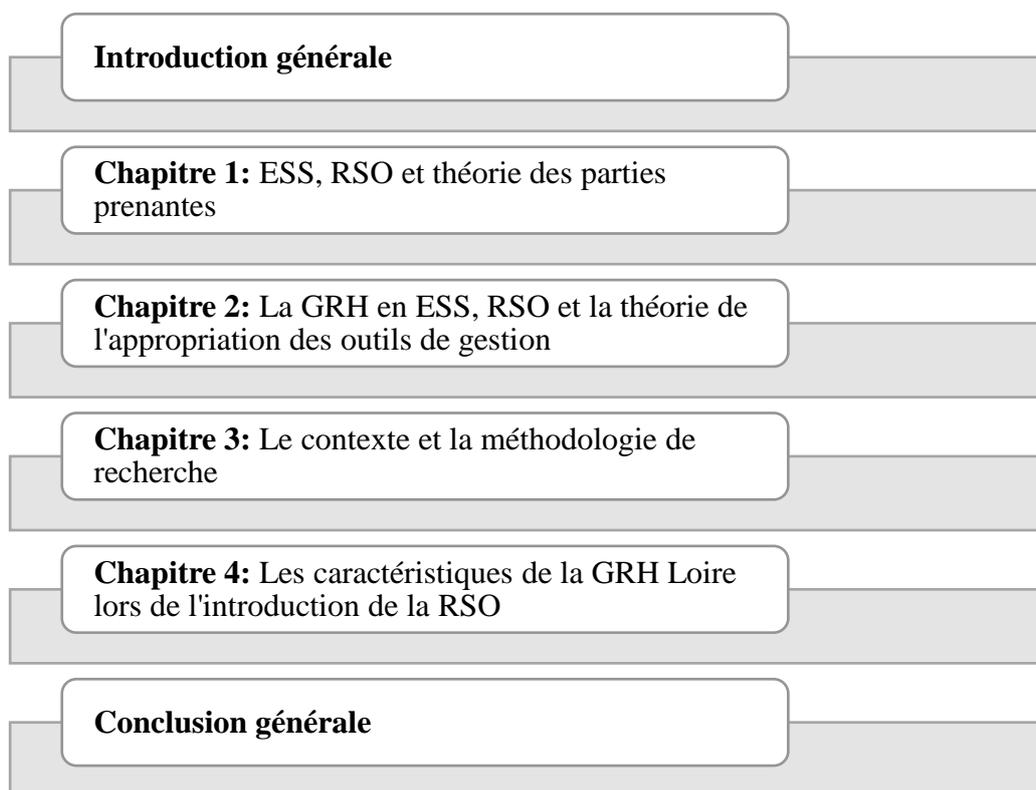


Schéma 1: Le plan de la thèse.

Chapitre 1 : L'économie sociale et solidaire, la RSO et la théorie des parties prenantes

Actuellement, le système économique opérant poursuit continuellement la voie de la globalisation des marchés, des relations informatisées se développent entre les divers acteurs. Tout cela s'accomplit au détriment de la proximité et de la territorialisation des activités. Cette modernisation accrue de la société engendre de nouvelles problématiques sociales liées à la qualité de vie, à la santé et à la sécurité des individus (Crétiéneau, 2010). Face à tous ces événements, l'utilité sociale, la cohésion sociale, le lien social, la diffusion des valeurs éthiques...sont des apports fondamentaux et plus particulièrement présents dans une branche de l'économie, « l'économie sociale et solidaire » (ESS). Cet univers n'appartenant ni au secteur privé ni au secteur public pourrait être la clef de voûte du social et de l'économie. Et si nous évoquons le « développement » dans l'économie sociale et solidaire, plusieurs éléments se distinguent comme la justice, les alternatives du système capitaliste, la participation démocratique, la citoyenneté active et les mouvements sociaux. Ces changements poussent les transformations sociales (Utting, 2015). Dans le contexte du développement socio-économique, ces perceptions sont structurées selon divers contextes : le tiers secteur aux Etats-Unis, l'économie populaire dans les pays du Sud, l'économie populaire solidaire en Amérique latine et en Afrique.

Dans notre état de l'art, nous nous focalisons sur les appellations appliquées en Europe, en particulier, l'économie sociale, l'économie solidaire et l'économie sociale et solidaire.

Le terme d'ESS est désormais d'actualité alors qu'il ne constitue pas quelque chose de nouveau, et ses organisations demeurent « *un terrain d'expérimentation de nouvelles formes organisationnelles compatibles avec le projet démocratique qui fonde la transformation des logiques d'action sociale* » (Lavoué et al. 2010, p.42). Par conséquent, le recours à l'examen de leurs histoires et de leurs transformations est primordial pour appréhender leur importance et leur place dans le monde actuel.

Dans le chapitre 1, nous évoquons l'économie sociale et l'économie solidaire dans la première section. Dans une seconde section, nous rappelons les caractéristiques et dimensions de l'utilité sociale, des structures de l'ESS. Dans une troisième section, nous présentons des propos sur l'économie sociale et solidaire, la RSO et ses moyens d'intégration. Dans la quatrième et la dernière section, nous identifions les diverses répartitions des parties prenantes selon plusieurs

contextes (développement durable, contexte de l'ESS, projet collectif) dans l'objectif de construire un modèle associatif des parties prenantes.

I.1. L'économie sociale et l'économie solidaire

Dans « l'économie », la production des biens et des services augmente le profit de l'entreprise et sa pérennité et enrichit les actionnaires. Associé au terme « social », sa finalité se transforme et le profit est au service des humains et au service de la « profitabilité sociale », en particulier en faveur de la citoyenneté active et l'amélioration de la qualité de vie de la population. Pour étudier l'économie sociale dans le développement local, la clarification des contours de son rôle est essentielle (Poirier, 2014).

A travers le temps, plusieurs manifestations ont marqué le début d'une ère de rassemblements sociaux face à plusieurs contraintes. En 1791, après la Révolution Française et la chute de la monarchie, les ouvriers ont vécu des conditions sociales dégradées suivies par un accroissement des décès, ce qui les a poussés à manifester et à s'imposer. Ces ouvriers demandaient principalement l'obtention de meilleurs salaires et des conditions de travail favorables (Guicheteau, 2010; Demoustier et al, 2003 ; Cuenoud et Ramonjy, 2016). Cette action n'est qu'un apprentissage démocratique au sein de ces premières formes d'association de résistance. Toutefois, la « Loi Le Chapelier de juin 1791 » relative aux assemblées d'ouvriers et des artisans est opposée aux rassemblements. Cette loi a interdit les reconstitutions associatives et les corporations citoyennes de certains métiers considérés comme de grands dangers pour l'ordre public (Soreau, 1931). En Angleterre, une vingtaine de tisserands de la ville de Rochedale appelée « les équitables pionniers » fondait leur premier mouvement coopératif en 1844. Ils avaient comme seul objectif l'acquisition des avantages financiers et l'amélioration des conditions sociales et domestiques de leurs membres.

En 1835, une initiative similaire a eu lieu en France avec la création d'une épicerie coopérative à Lyon et l'abandon des intermédiaires du commerce. La visée de l'économie sociale est l'indépendance (Bavon, 2000), alors qu'elle combine deux aboutissements contradictoires « le social » et « l'économie », l'organisation collective et la pratique caritative. En somme, elle réunit deux forces antithétiques « la force de la création de la richesse et de la puissance productive du capital » et la force du « bien-être et des intérêts associés » (Laville, 2017).

Dans l'ouvrage de Charles Dunoyer (1830) intitulé « le Nouveau traité de l'économie sociale », l'auteur évoque les conditions et les moyens de la « liberté » dans les modes d'activités de la

société industrielle « *prenant les mots de l'économie sociale ... on veut déterminer, non pas seulement de quelle manière le corps social devient riche, mais suivant quelles lois il parvient à exécuter librement toutes ses fonctions et par quels moyens les hommes parviennent à user de leurs forces avec le plus de facilité, d'étendue et de plénitude* » (Dunoyer, 1830, p.405).

L'économie sociale de Gide (1990) introduit l'éthique dans l'économie politique pour concilier la justice et l'équité, il s'est interrogé particulièrement sur la définition et les objectifs de l'économie sociale et son rôle de transformation sociale dans un monde urbain prédominant (Bidet, 2000), Au milieu du XIXe siècle, l'économie sociale pilote par l'éthique le trajet vers une société qui intègre les problématiques sociales et les questions morales engendrées par le progrès dans la réflexion économique (Persais, 2006). Par sa manière différente d'entreprendre, l'économie sociale rallie le contenu d'un ensemble de courants et d'écoles de pensées (Drefus, 2014) comme le courant socialiste associationniste dans lequel l'économie sociale a puisé l'innovation de ses pratiques (Azam, 2003). De même, le courant de la pensée sociale chrétienne, le catholicisme et l'aile protestante (Christian Socialists) ont contribué durablement au développement de l'économie sociale désignée également par l'économie charitable. Plusieurs mouvements et contributions en témoignent.

Apparu suite à la révolution industrielle dans Le drapeau blanc en 1822, le catholicisme social est considéré comme une doctrine de l'église. Son émergence répondait à la question et aux conséquences de l'injustice sociale (ouvriers misérables, pauvreté) (Azam, 2003). Toutefois, « *la majorité des catholiques était dans l'incompréhension totale du problème social. Considérant la misère ouvrière comme n'importe quelle autre pauvreté...* », ils n'ont pas saisi le lien avec la révolution industrielle (Simon, 1953, p.167).

Dans son dernier livre sur la constitution essentielle de l'humanité, Frédéric Le Play, un penseur social français et ingénieur des Mines, dévoile dans sa théorie générale sur le « changement social » quatre caractéristiques indispensables visant une prospérité sociale, notamment : *le Décalogue, l'autorité, la religion et la souveraineté* » (Lécuyer, 1992).

Le changement social est un phénomène collectif indissociable du temps qui modifie le mode d'organisation dans une collectivité. Issues de la culture chrétienne, quatre écoles d'économie sociale sont apparues au fil du temps (Espagne, 2008) comme l'école « autoritaire » ou l'école chrétienne paternaliste ; l'école "de la liberté" (libérale) avec Dunoyer (1830) et son nouveau traité d'économie sociale ; l'école "collectiviste" (socialiste) et l'école "nouvelle" ou "de la

solidarité" ou encore l'école "de la coopération" présentée par Charles Gide. L'autonomie de gestion de l'Etat, la démocratie participative, la distribution du revenu, la prise en charge sont des principes qui caractérisent les entreprises de l'économie sociale (Néamtan, 2002 ; Poirier, 2014) visant un développement et une protection des intérêts communs de la collectivité.

Traditionnellement, les organisations de l'économie sociale sont composées de coopératives, de mutuelles et d'associations (Crétiéneau, 2010 ; Fonteneau et al, 2011). Le mouvement ancien de l'économie sociale a connu un renouveau à partir des années 1985-1990 par la poussée de l'économie solidaire (Crétiéneau, 2010).

Alors que l'économie sociale est une réponse aux enchaînements de la révolution industrielle et de la crise sociale, plusieurs auteurs ont contesté son incomplétude, cette économie « *ne s'interroge guère sur sa dimension politique et tente de se regrouper en valorisant plutôt son action économique et sa présence sur le marché* » (Chaniel et Laville, 2002, p.16).

L'économie sociale « [...] confrontée à un dilemme [...] [pour] réaffirmer le respect et l'actualité de ces principes [...] impliquerait alors d'exclure du secteur [...] certaines [...] organisations qui s'en sont trop largement éloignées et affaiblirait du même coup le poids politico-économique du secteur dans son ensemble » (Bidet, 2003, p.175). Laville (2017) justifie l'amplitude de l'économie sociale par le fait que « *le fonctionnement démocratique est incarné [...] retirer aux actionnaires le monopole de la décision. Cette orientation n'est pas en mesure de problématiser la transformation sociale et néglige par conséquent les mouvements sociaux ... l'économie sociale n'a pas pu peser sur les choix de société et promouvoir de façon large la libération humaine dont elle était porteuse* » (p.417).

L'économie solidaire suite à la banalisation de l'économie sociale

Avec la crise sociale des années 70, l'économie solidaire apparaît pour renouveler et compléter l'économie sociale (Blanc, 2008 ; Crétiéneau, 2010 ; Servet, 2007). Cette crise a remis en question les modèles économiques traditionnels suite à plusieurs évènements marquants qui ont entraîné une croissance du chômage et de l'inflation, tout comme la déstabilisation de l'économie mondiale avec la fin de " l'étalon change-or ", l'écroulement du système de Bretton-Woods (1944) et la dévaluation du dollar (Fitoussi et Flandreau, 1994).

« *L'économie sociale se distingue plutôt par la dimension statutaire des organisations qui la composent, tandis que l'économie solidaire réunit des acteurs autour de liens de solidarité et*

de transformation sociale, indépendamment de leurs statuts respectifs » (Bernet et al. 2016, p. 25).

Pour un fonctionnement collectif juridiquement égalitaire de l'économie sociale, l'économie solidaire répond à plusieurs désagréments: *« la teneur de la population conférant un sens sociétal aux activités menées, la recombinaison subséquente du modèle économique, le rapport au politique structurant les expériences à parité avec l'économie »* (Bernet et al, 2016 ; Laville, 2017). Plus clairement, l'économie solidaire rappelle à *« l'économie sociale qu'elle ne peut se contenter de situer sa spécificité par les statuts, et que la recherche d'une combinaison entre une pluralité de principes économiques est tout aussi nécessaire que la limitation du pouvoir du capital »* (Laville, 2002, p.19).

Partant du latin juridique « in solidum », la « solidarité » introduite dans le vocabulaire philosophique par Leroux en 1840, en particulier dans son œuvre « De l'Humanité » remplacera : la philanthropie du christianisme (1) et le dilemme individualisme versus socialisme autoritaire (2) et leur négligence pour la solidarité mutuelle entre les hommes. Cette solidarité incite à la communication entre l'individuel et le collectif (Le Bras-Chopard, 1992). De ce fait, la solidarité est définie par *« le lien social volontaire entre citoyens libres et égaux ; autrement dit le lien social qui succède à la charité en démocratie »* (Espagne, 2008).

Plusieurs dimensions définissent l'univers de l'économie solidaire et remettent en cause la représentation de l'économie :

➤ La dimension politique (1) : concernant cette question et par le biais des engagements citoyens, l'économie solidaire est *« une forme de démocratisation de l'économie et non comme une résurgence de la philanthropie, [...] pour renforcer la capacité de résistance de la société à l'atomisation sociale [...] si l'économie solidaire peut contribuer à « humaniser l'économie », c'est bien en affirmant son caractère fondamentalement politique »* (Chanial et Laville, 2002, p.20 ; Laville,2016 ; 2017). *« Cependant, il ne s'agit pas de faire à la place de l'Etat »* (Dacheux et Goujon, 2017, p.279). *« L'économie solidaire n'est pas un symptôme de la dérégulation qui voudrait remplacer l'action publique par la charité, nous ramenant plus d'un siècle en arrière »* (Laville, 2001, p.27).

➤ La dimension économique (2) : *« l'économie solidaire tente d'ajuster l'offre à la demande avec le principe « un homme, une voix » par l'introduction de la démocratie dans l'acte productif...la monnaie devient alors un média qui renforce le lien d'une communauté*

politique » (Dacheux et Goujon, 2017 ; p.280-281) ; ce rapport à l'économie ne se résume pas à la somme du marché et de la redistribution (Laville, 2017).

➤ Les dimensions symbolique (3) et institutionnelle (4) : l'économie solidaire est considérée comme « *une utopie, un projet global de société faisant du débat démocratique la pierre angulaire du vivre ensemble* » (Dacheux et Goujon, 2017, p. 281), elle vise des projets à objectifs sociétaux comme la justice sociale, la préservation de l'environnement.

Laville (2017) reconnaît deux types de solidarité : la solidarité démocratique et la solidarité philanthropique. Dans la seconde moitié du XXe siècle, la solidarité volontaire de type démocratique concerne un nouveau modèle de commune dont les individus sont libres, égaux et engagés. Ce modèle succède progressivement à la solidarité philanthropique basée sur le langage de la charité et de la bienveillance (Laville, 2001 ; Chaniel et Laville, 2002), autrement dit, c'est « *l'émergence de la sociologie, comme proposition d'un paradigme alternatif à l'individualisme contractualiste* » (Laville, 2001, p.25).

Pour les actions philanthropiques, la solidarité concerne dans ce cas les plus démunis des pauvres comme dans les représentations anglo-saxonnes associatives (Chaniel et Laville, 2002), la régulation « *par le but moral et l'engagement volontaire altruiste* » (Laville, 2001, p.23). Pour atteindre ces principes, la solidarité philanthropique « *maintient les bénéficiaires dans un rapport de dépendance personnelle et d'infériorité hiérarchique à l'égard des donateurs* » (Ahmed, 2010, p.189).

Semblablement à l'économie sociale, l'économie solidaire est au service de l'homme.

En pratique, le Pôle de Socio-économie Solidaire (PSES) ou aussi le réseau mondial de réseaux continentaux engagés dans la promotion de l'économie sociale et solidaire (RIPESS) ont développé le concept de l'économie sociale et solidaire dans le monde de manière à servir le bien-être des peuples et de l'environnement (Poirier, 2014).

I.2. L'économie sociale et solidaire, la légitimité recherchée

Par son utilité sociale et sa légitimité, l'économie sociale et solidaire, mouvement social ancien (Crétiéneau, 2010) constituerait un monde à part permettant de dépasser les inconvénients du système capitaliste et de l'organisation bureaucratique de l'Etat (Hély et Moulévrier, 2009).

Reconnue comme un acteur collectif du développement local (Artis et al. 2009), l'ESS met en évidence une « autre forme d'entreprendre » (Poirier, 2014). Ce secteur « *apporte à la fois des ressources susceptibles d'accroître l'attractivité des territoires, et engendre un processus susceptible d'en accroître la solidarité* » (Demoustier, 2010, p.91). À la différence du capitalisme, la diversité des caractéristiques et des valeurs communes de l'ESS semble être une alternative (Stokkink et al. 2012), à travers le respect des principes de solidarité et de responsabilité, l'adhésion et la participation encouragée des membres, l'établissement d'un lien entre les intérêts internes et l'intérêt général, la primauté des projets sociaux sur la réalisation du profit, l'autonomie de gestion (Poirier, 2014). Prioritairement, les excédents sont investis dans des projets de développement durable à objectifs sociaux et environnementaux (Utting, 2015).

Dans la conception de l'ESS, quatre orientations sont identifiées : « *les initiatives sociales citoyennes, l'insertion par l'activité économique, l'innovation économique et la structuration de services à la population* » (Demoustier, 2010, p.102).

L'ESS recherche le sens et la légitimité à travers l'utilité sociale et le bilan sociétal (Blanc, 2008).

« *Au sens strict du terme, la légitimité est un attribut fondé par le droit ou par l'équité, concernant l'autorité incarnée par un acteur social à l'égard d'autres acteurs sociaux* » (Nouvel, 2009, p.43). La légitimité est une composante fondamentale des organisations de l'ESS par sa reconnaissance, sa lisibilité et sa justification, en interne et en externe, elle assure aussi leur survie en attirant diverses sources de financements (publics et privés) et une main d'œuvre professionnelle et compétente. La légitimité améliore la stabilité et la compréhension des activités de l'organisation et permet d'apercevoir « *l'acceptable de l'inacceptable, le conforme du non-conforme, le convenable de l'inconvenant* » (Nouvel, 2009, p.49)

Trois types de légitimité dégagent une perception généralisée de désirabilité et de conformité des activités organisationnelles dans certains systèmes sociaux de valeurs et de croyances: la légitimité pragmatique (1) basée sur l'échange, sur l'influence ; la légitimité morale (2) et la légitimité cognitive (3) (Suchman, 1995).

En conséquence, nous consacrons dans ce qui suit une section à l'une des spécificités de l'ESS : « l'utilité sociale ».

I.2.1. L'utilité sociale : une spécificité méritoire de l'économie sociale et solidaire

La résultante de l'ESS est surtout qualitative et repérée par l'utilité sociale, la cohésion sociale, le lien social, la diffusion de valeurs éthiques (Roussel, 2008). C'est toute action qui vise la satisfaction de besoins qui ne sont pas normalement ou suffisamment pris en compte par le marché, et s'exerce au profit de personnes dont la situation nécessite la compensation d'un désavantage sanitaire, social, éducatif ou économique.

Dès le début des années 70, la notion d'utilité sociale est apparue dans le droit « *pour justifier l'attribution d'exonérations fiscales à des associations accusées de concurrence déloyale* » (Rodet, 2008 ; p.165).

L'article 2 de la loi du juillet 2014 définit l'utilité sociale par ses objectifs sociaux:

1° [...] *apporter [...] un soutien à des personnes en situation de fragilité [...] des salariés, des usagers, des clients, des membres ou des bénéficiaires [...]* ;

2° [...] *contribuer à la lutte contre les exclusions et les inégalités sanitaires, sociales, économiques et culturelles [...]* ;

3° [...] *concourent au développement durable dans ses dimensions économique, sociale, environnementale et participative, à la transition énergétique ou à la solidarité internationale, sous réserve que leur activité soit liée à l'un des objectifs mentionnés aux 1° et 2°.*

L'utilité sociale s'évalue par le biais de ses composantes respectives de dimensions, de critères et d'indicateurs. En 1997, un groupe du Conseil National de la Vie Associative (CNVA) propose six critères d'utilité sociale afin de légitimer la place publique des associations « *la primauté du projet sur l'activité, la non-lucrativité, la gestion désintéressée, l'apport social des associations, le fonctionnement démocratique et l'existence d'agrément*s » (Bilan ANCV 2004, 2007, p.27). Cette liste de critères est issue de la liste des dix critères du bilan de la CNVA de 1995 (Gadrey, 2004).

Les critères de l'utilité sociale sont la résultante de plusieurs travaux antérieurs et des rapports de recherche dont la plupart a été menée par la Délégation Interministérielle à l'Économie Sociale. Les critères de l'utilité sociale sont regroupés dans une grille unique de onze critères globaux appartenant à cinq dimensions (tableau 1).

Les dimensions de l'utilité sociale	Critères globaux	Critères élémentaires	Indicateurs d'utilité sociale
--	-------------------------	------------------------------	--------------------------------------

Thème 1 : Utilité sociale à forte composante économique	Richesse économique créée ou économisée	Moindre coût collectif direct des services associatifs, réduction indirecte des coûts	Comparaisons de coûts directs, Evaluations monétaires, Enquêtes
	Territoire	Animation, proximité, dynamisme économique, qualité de vie et sociabilité	Recensement des initiatives, Repérage de réseaux actifs
Thème 2 : Lutte contre l'exclusion et les inégalités, de la solidarité internationale et du développement durable	Développement des "capabilités"	Réduction des inégalités sociales et professionnelles, actions vers publics défavorisés	Repérer, classer qualifier et quantifier : les objectifs, les bénéficiaires, les actions, les impacts des actions
	Solidarité internationale, développement humain	Actions contre la pauvreté humaine, droits de l'homme, commerce équitable	Evolution des indicateurs internationaux sur le commerce, notoriété
	Développement durable	Améliorer la qualité de l'environnement naturel, préserver les ressources naturelles et la biodiversité	Indicateurs d'action et indicateurs d'impact adaptés aux objectifs
Thème 3 : Lien social et démocratie participative	Lien social de proximité	Produire, créer, recréer, entraide, échanges locaux, échanges de savoirs, impact économique positif du capital social	Approches par enquêtes, observations, descriptions ; cas individuels et petits groupes
	Démocratie participative	Dialogue participatif entre acteurs associatifs et « parties prenantes », processus de décision pluraliste, prise de parole des citoyens	Constats qualitatifs et quantitatifs de l'existence d'une organisation du dialogue avec les pp sur les principaux enjeux et valeurs
Thème 4 : Contributions à l'innovation sociale, économique, institutionnelle	Innovation, Valeur du « monde » de la création	Découverte de besoins émergents, innovations, institutionnelles organisationnelles, internes et externes	Repérage et description d'innovations et de leurs impacts
Thème 5 : Utilité sociale « interne », avec des effets possible de contagion « externe »	Désintéressement, don, bénévolat, mutualisation	Non lucrativité, gestion désintéressée, action bénévole, mutualisation des ressources, des compétences, des risques	Vérification du non lucrativité et de la gestion désintéressée, bilan de la participation des bénévoles et de la qualité de leurs apports, mutualisation
	Gouvernance alternative et plus démocratique	Règles de démocratie interne; participation conjointe des membres associés et des usagers, libre adhésion ; acte volontaire	Vérification du respect des règles démocratiques, fréquence et enjeux des réunions, rotation des responsabilités

	Professionalisme associatif	Formation interne coopérative, mutualisation des compétences, etc. Reconnaissance sociale et salariale, formations obligatoires	Echange d'expériences, actions de professionnalisation et de revendications auprès des pouvoirs publics.
--	-----------------------------	--	--

Tableau 1: Les dimensions et les critères de l'utilité sociale.

Ces dimensions et ces critères prouvent que l'utilité sociale est opérante dans une multitude de dimensions relatives à l'économie, le social, le sociétal (capital social, patrimoine collectif), la politique, l'environnement, l'écologie. Pour chacune de ses dimensions, les critères globaux et élémentaires portent sur des actions réalisées en externe et/ou interne dans une organisation.

L'utilité sociale générée est mesurée par les indicateurs du lien social (Dauphin, 2012) : les indicateurs du résultat (échanges, acquis de l'expérience et des compétences), les indicateurs d'impact (taux de retour à l'emploi, participation) et les indicateurs de réalisation (niveau d'implication).

Pour une analyse concrète de l'utilité sociale au sein des structures de l'ESS, il est cohérent que nous interrogeons plusieurs composantes (Gadrey, 2004) comme l'importance du projet et ses missions d'utilité sociale (1) ; les publics bénéficiaires (2) ; les actions correspondantes aux objectifs des organisations de l'économie sociale (3); les impacts et les résultats (4) et l'hybridation des ressources (5).

Parlant des structures de l'ESS, l'analyse des composantes de leurs utilités sociales pourrait être différente d'une structure à l'autre, en fonction de ses caractéristiques. Nous identifions ces structures dans la section suivante. Nous nous intéressons à l'analyse de l'utilité sociale dans les associations. En quelque sorte, cette analyse passe par la présentation de l'une des constituantes incontournables de l'utilité sociale : le projet associatif. En reprenant les composantes de l'utilité sociale de Gadrey (2004), celles-ci peuvent être considérées comme des composantes du projet associatif. Au fil du temps, l'association nécessite un renouvellement ou une actualisation des dimensions de son projet sur le court, moyen et long terme, en particulier, sa représentation, son organisation, son intention et son idéologie; sinon, elle risque d'être dépassée (Valéau, 2003). Le projet associatif, est une traduction de l'objet social. C'est la résultante de discussions collectives et d'actions conduites par les acteurs sur le terrain (Bernet et al, 2016) dans l'objectif d'accompagner par ses lignes directrices l'association dans son développement (Le Berrigaud, 2016). Quant à l'évolution d'un projet social ou l'action

sociale en ESS, quatre types se distinguent en fonction de deux déterminants : la gouvernance et la régulation (Vaesken et Zafiropoulou, 2008, p.7).

1) Pour un niveau de régulation émergent et une gouvernance organisationnelle, l'action / projet social est non structuré, non organisé et non cadré ;

2) Pour un niveau de régulation type situé et une gouvernance de type organisationnel, l'action/projet social est de type normatif guidé par l'action publique et le poids légal et politique ;

3) Pour un niveau de régulation émergent et une gouvernance située, l'action sociale/ le projet social est de type partenarial, le rôle des parties prenantes est important dans la création et la valorisation des actions au sein de ses organisations ;

4) Pour des niveaux de régulation et de gouvernance bien présents, le projet social est de type public et dont la participation collective volontaire des parties prenantes se développe dépendamment des fonctions publiques (régulateur, tuteur de l'action).

La section suivante traite de l'identification des spécificités des structures de l'ESS, en particulier les associations.

I.2.2. Les structures de l'économie sociale et solidaire

Les organisations composant le corps de l'ESS sont variées et distinctes. Les coopératives, les mutuelles, les associations, les fondations et les entreprises sociales existent le plus souvent pour compléter les besoins du marché non couverts par les autres structures présentes (Frémeaux, 2012). Le tableau 2 récapitule les spécificités de chaque type de ces organisations entre la gestion, le financement, et le secteur d'activités sur lesquels elles opèrent.

Structures de l'ESS / caractéristiques	Coopératives	Mutuelles	Associations	Fondations	Entreprises sociales
Participation	Droits égaux de vote, résolutions portées par la majorité			Gérées par des fiduciaires	Organisation autonome, mode de gouvernance participatif
Financement	Participation de ses membres	Frais d'adhésion - pas d'apport en capital	Frais d'adhésion - pas d'apport en capital Recettes d'activités	Donations et cadeaux	Excédents réinvestis dans l'accomplissement d'objectifs sociaux et communautaires

			privées et publiques, subventions publiques, cotisations et dons, mécénat		
Secteurs/ domaines d'activités	Agriculture, Fabrication, banques, Commerce, Services	Médical, assurance vie ou non-vie, Systèmes de garantie, hypothèques	Prestataires de soins services sociaux, Fournisseurs services, travail volontaire, représentant des sports	Financement et réalisation de projets internationaux et locaux, travail volontaire et soins pour les personnes âgées.	Sociétés enregistrées, associations, organisations volontaires, Charités mutuelles Fins sociales et sociétales

Tableau 2: Les structures de l'économie sociale et solidaire : caractéristiques, similarités et différenciations (adapté de Fonteneau et al. 2011).

Les structures de l'ESS sont opérantes dans plusieurs secteurs d'activités : le sport, la charité, les banques, l'agriculture, le commerce et autres. La finalité de leurs actions les différencie fondamentalement des autres structures de l'économie marchande, même celles opérant dans les secteurs d'activités cités. Par leurs démarches et par leurs profils, ces structures réduisent parfois les écarts entre les autorités publiques et les citoyens (Fonteneau et al, 2011). Elles partagent les règles et les principes de leur secteur :

- La participation démocratique de l'employé à la vie de la structure (projets, réunions) est surtout traduite par l'équité de vote (un homme équivaut à une voix);
- La solidarité et l'innovation accompagnent les structures de l'ESS dans la recherche de solutions à des questions sociales, et tout en gardant des liens forts avec leurs proches;
- L'adhésion et l'engagement volontaire des membres est primordial. Leur union collective autour d'un objectif social les distingue du secteur privé et constitue un facteur clé de succès pour ces structures, à condition d'être gouverné avec succès par le fondateur ou le chef élu (Fonteneau et al, 2011).

En dépit des principes communs aux structures de l'ESS, chacune de ces structures est marquée par une identité distincte.

1. Les coopératives, un regroupement, une autonomie et une participation économique

Les coopératives sont opérantes principalement dans le commerce, la consommation et le crédit.

De nature populaire, leur capital est formé de la participation de leurs associés qui peuvent être

à la fois actionnaires et travailleurs (Ferraton, 2007). En contrepartie, les coopératives sont créées pour servir les intérêts de leurs membres, ainsi, la rentabilité est considérée comme un moyen et non pas comme un but. Au niveau de la gestion, les coopératives possèdent un conseil d'administration élu par les membres de l'organisation (Cornforth, 2004).

2. Les fondations : financeurs privés pour un intérêt général

Les fondations sont gérées par des fiduciaires, actuellement rassemblées sous « la Fondation de France ». On compte près de 750 fondations en France réparties sur plusieurs activités d'intérêt général: la vulnérabilité et la précarité, la culture et l'éducation, la recherche et l'innovation, l'international, l'environnement et d'autres sujets (Annuaire Fondation de France, 2017). Par rapport aux autres pays européens, le nombre des fondations est limité, ceci s'explique par le fait que les fondations « *sont vues comme des rivales inefficaces, détenant une propriété de mainmorte et favorisant l'évasion fiscale [...] la rareté des fondations s'explique aussi par un vide juridique. Avant 1987, aucun texte de loi ne régissait les fondations* » (Archambault, 2003 ; p.69).

3. Les mutuelles : emploi et relations professionnelles

Les mutuelles sont des organisations historiques de l'ESS en détenant ces principes fondamentaux : la gestion démocratique, la liberté d'adhésion et la non lucrativité. Les structures sont opérées dans plusieurs catégories de groupements mutualistes comme les mutuelles de fonctionnaires, (inter) professionnelles, à recrutement général, (inter) entreprises, mutuelles de santé, caisses chirurgicales, etc. (Insee, 2001). Concernant l'emploi et les relations professionnelles, les fondations et les mutuelles les maîtrisent encore mieux que les entreprises classiques (Maisonnasse et al, 2010).

4. Les entreprises sociales : démarche managériale proche de l'entreprise classique

Au contraire des autres organisations de l'ESS, les entreprises sociales sont des organisations autonomes caractérisées par un modèle économique type (Dardour, 2012). Elles financent leurs missions sociales par la vente de leurs biens et services qui servent leur bien commun (intérêts privés et collectifs). Au lieu de se baser uniquement sur les dons, les subventions et les ressources publiques, ces flux de revenus constituent une base solide qui leur permettra d'embaucher des personnes défavorisées (Dardour, 2012 ; Poirier, 2014). Sinon, à la manière des autres structures de l'ESS, les entreprises sociales ont comme primauté une finalité sociale et sociétale et un mode de gouvernance participatif (3) (Defourney et Nyssens, 2017).

5. Les associations : volontariat, projet commun, exigences légales

Les associations possèdent une utilité sociale montrée à travers une liste étendue de critères, comme nous avons vu dans le tableau 1 (page 35), dans l'avis de l'année 1995 du Conseil national de la vie associative (CNVA) et dans d'autres rapports qui étudient l'économie sociale et solidaire (Rapport réalisé par l'Avise avec la Fonda et le Lao de l'ESS, 2007) (Gadrey, 2004 ; Perrin et Benzerafa, 2016). Néanmoins, ces structures se trouvent obligées de prouver la qualité de leur gestion (Busson Villa et Gallopel-Morvan, 2012).

Entre les années 1970 et 1990, l'effectif des associations en France s'est accru en nombre de 20 000 à 60 000 associations. L'économie sociale inclue 1 302 211 associations employeuses et non employeuses, dont 223 183 associations (Insee, 2014) opérantes dans des domaines d'activités divers comme : le sport, la culture, l'éducation, la protection de l'environnement et dans l'action sanitaire et sociale, la santé, l'hébergement social ou médico-social, l'action humanitaire et caritative (Persais, 2006 ; Insee 2014). Pour 80 % des Français, l'association est une idée d'avenir (Laville, 2002).

Pour leur subsistance, les associations dépendent de plusieurs sources de financement, plus particulièrement des recettes d'activités publiques (l'État, les communes, les départements et les organismes sociaux) et des recettes d'activités privées comme la participation des usagers au service rendu par l'association (les cotisations et/ou les ventes) (Archambault et Tchernonog, 2012). Ces dernières années, les associations font face à une baisse des subventions et une montée de la prise en charge financière de la part des collectivités locales. Ceci peut entraîner des conséquences importantes et différentes sur l'avenir et le développement des associations dépendantes de la richesse de leur territoire d'appartenance (Tchernonog, 2016). De même, avec l'évolution des règles du marché, l'association tente de compter sur les partenaires financiers pour maintenir la survie et continuité de leurs projets sociaux (Noguès, 2003). C'est que « *l'association ... se trouve en fait dépendante des collectivités publiques qui orientent les financements et formatent les actions sur le mode administratif* » (Rousseau, 2009 ; p. 246).

Pour préciser les conséquences de ce changement dans les politiques du financement des structures de l'ESS, nous reprenons un exemple qui illustre les pratiques de gestion dans les banques coopératives (Glémain et Laville, 2009), en expliquant « l'isomorphisme institutionnel », qui est une résultante d'isomorphismes normatifs (1), mimétiques (2) et

coercitifs (3). Cet isomorphisme institutionnel, évoqué il y a une dizaine d'années demeure d'actualité dans le monde associatif :

- (1) Avec la normalisation des activités, les bénévoles sont au fur et à mesure remplacés par des professionnels diplômés ;
- (2) Les moyens de développement et les règles de gestion sont quasiment identiques à ceux des entreprises classiques ;
- (3) L'activité de l'organisation devient contraignante par le respect d'une liste de règles et de normes.

Ceci veut dire que la gestion au sein des associations peut ressembler soit à la gestion au sein des entreprises classiques (rationalisation des ressources, optimisation des résultats) soit à la gestion fondée sur l'organisation d'une production complémentaire à celle proposée par l'Etat (Valéau, 2003).

Face aux exigences actuelles et la forte influence de son environnement, l'association pourrait se gouverner en gérant trois pôles interdépendants: le pôle projet (1), le pôle action (2) et le pôle organisation (3) (Bernet et al, 2016) :

- (1) Le pôle projet : la dynamique de constitution et l'appropriation collective de l'objet social (valeurs, utilité sociale, culture,...) ;
- (2) Le pôle action : la dynamique de mise en œuvre du projet (mission, pratiques, expérience,...) ;
- (3) Le pôle organisation : la dynamique de structuration de l'institution (pouvoirs, représentations, règles, techniques et outils de gestion,...).

Les interactions entre ces pôles pourraient générer des tensions, et c'est logique dans le cas d'une association en mouvement. Toutefois, une association pourrait gérer ces tensions par diverses dynamiques comme le partage et l'analyse des informations par plusieurs canaux de communication comme le projet associatif, les cahiers des charges, les conventions, les contrats de prestations, les divers supports de communication interne et externe, les comptes rendus, les entretiens, les réunions, etc. (Bernet et al, 2016).

Dans le secteur associatif, la branche du secteur sanitaire et médico-social regroupe les organisations dont les activités relèvent d'un ou de plusieurs des thèmes suivants : l'amélioration des conditions de vie de personnes protégées et/ou en difficulté, les activités de soutien et d'accompagnement des personnes handicapées, des personnes âgées, de la protection

d'un public fragile (l'enfance, adultes en difficultés sociales), l'aide à la famille et autres (Bertezene et Vallat, 2016). Dans ce travail doctoral, nous nous intéressons à une branche du secteur médico-social, en particulier ; celle relative à l'accompagnement et au suivi médical, social, éducatif et culturel des personnes en situation de handicap. Au sein de la population des personnes à mobilité réduite, plusieurs catégories sont identifiées en fonction du niveau de déficience des personnes comme les handicaps rares, les multi-handicapés avec ou sans solution éducative pédagogique, celles qui souffrent d'un blocage psychologique et le polyhandicap (Winance et Barral, 2013).

Le secteur médico-social fait également face à plusieurs changements et défis majeurs parmi lesquels l'évolution des lois et du cadre réglementaire, la régionalisation des politiques de santé, l'accroissement des exigences de performance qui « *complexifie les stratégies d'adaptation et d'innovation des organisations et risque de dénaturer leur mission au service des usagers* » (Grenier et Martin, 2013) et provoque parfois un choc culturel dans les associations (Bernet et al. 2016). Par exemple, sur le plan législatif, les lois du secteur médico-social exigent une « instrumentation de la gestion » (Bernet et al, 2016), en imposant une multitude d'outils de gestion comme « *le projet d'établissement ou de service, évaluation des activités avec des indicateurs majoritairement quantitatifs, règles de tarification, modalités de coordination avec les autres acteurs de champ, contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens, projet de vie personnalisé* ». Tout cela implique une professionnalisation de l'action tout en affirmant les principes de l'ESS, notamment la participation démocratique, la citoyenneté, l'égalité des droits, etc. Bernet et al, (2016) ajoutent que « *répondre aux injonctions de professionnalisation de l'action, la structuration [...] commence souvent par formaliser les fiches de poste et les entretiens annuels d'évaluation des salariés...la gestion du temps de travail* » (p.65).

I.3. L'économie sociale et solidaire et la responsabilité sociétale des organisations

En évoquant l'historique et les valeurs intrinsèques constituant les identités des organisations de l'ESS, des principes fondamentaux émergent comme la solidarité, l'amélioration du bien-être des humains, la démocratie et la participation.

Plusieurs chercheurs ont avancé l'idée d'un rapport entre l'ESS et la responsabilité sociétale des organisations (RSO). Mais avant, il nous paraît évident de s'interroger sur les particularités de la RSO.

I.3.1. La responsabilité sociétale des organisations

En 1953, Bowen était le premier à évoquer dans son livre « Responsibility of the Business Man » le terme de « Corporate Social Responsibility », traduit par la suite par la « responsabilité sociale ou sociétale de l'entreprise ». En 1979, Carroll distinguait quatre types de responsabilité sociale que sont les attentes économiques (profit équitable, écoconception), légales (respect des lois sociaux, environnementaux), éthiques (principes morales, citoyenneté) et discrétionnaires/philanthropiques (charité, bénévolat).

En 2011, la Commission Européenne redéfinit la responsabilité sociale en accordant une importance accrue aux parties prenantes et à leurs rôles, qui devront être intégrées dans la mise en œuvre de cette vision. La commission européenne a développé de cette manière leur définition de la RSE de l'année 2001 : « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* ».

Dérivée de l'expression anglaise « Corporate Social Responsibility », la « Responsabilité sociétale des Organisations » est un énoncé plus général que celui de la « Responsabilité sociétale des Entreprises, car elle incorpore d'autres types d'organisations que les entreprises à but lucratif comme les collectivités, les associations, les mutuelles et autres (Boisjoly-Lavoie, 2013).

Sur le développement de l'échange d'expérience entre les organisations mais aussi leurs bonnes pratiques de RSO, la Commission Européenne souligne le point suivant sur les organisations de l'ESS: « *les coopératives, mutuelles et associations, en tant qu'organisations fondées autour d'un groupe de membres, savent depuis longtemps allier viabilité économique et responsabilité sociale. Elles parviennent à un tel résultat grâce à un dialogue entre leurs parties prenantes et une gestion participative et peuvent donc constituer une référence majeure pour les entreprises* » (Commission européenne, 2002, p.11 ; Blanc, 2008 ; Stokkink et al, 2012).

A noter que les concepts du développement durable et de la RSO sont interdépendants, la RSO traduit concrètement les principes du DD au sein des organisations de l'ESS.

Il est important de revenir sur les dimensions de l'utilité sociale et d'identifier ses convergences avec les piliers de la RSO (social, économique et environnemental). Comme Monsieur Jourdain faisait de la prose sans le savoir dans *Le Bourgeois gentilhomme*, l'utilité sociale qui est une spécificité méritoire de l'association est encourageante à l'initiation de pratiques responsables. Dans la grille des critères de l'utilité sociale de l'économie sociale et solidaire (Gadrey, 2004), l'un de ses principaux thèmes évoque le « développement durable ». De même, ses critères élémentaires assurent une évaluation de « la préservation de la qualité de l'environnement naturel » et « la protection de la biodiversité ». Toutefois, si nous reprenons les thèmes de l'utilité sociale (tableau 1, Gadrey, 2004), nous constatons que pour chacune de ses dimensions, nous notons qu'au moins un pilier renvoie à une démarche RSO/DD (tableau 3).

Les dimensions de l'utilité sociale	Les piliers du développement durable
Thème 1 : utilité sociale à forte composante économique	Piliers : économique et sociétal: coûts, services associatifs, territoire
Thème 2 : lutte contre l'exclusion et les inégalités, de la solidarité internationale et du développement durable	Piliers : environnemental et social : les inégalités sociales professionnelles, la pauvreté, la biodiversité
Thème 3 : lien social et démocratie participative	Piliers social, gouvernance, sociétal : les parties prenantes, la démocratie participative
Thème 4 : Contributions à l'innovation sociale, économique, institutionnelle	Innovations au niveau du Triple bottom line
Thème 5 : Utilité sociale « interne », avec des effets possible de contagion « externe »	Piliers : social, sociétal, économique

Tableau 3: Les dimensions de l'utilité sociale de l'ESS et le développement durable/ RSO.

Pour mieux étudier ce lien entre la responsabilité sociétale des organisations et l'économie sociale et solidaire, nous allons revoir et repenser les développements théoriques dans ce domaine.

I.3.2. Les propos sur la responsabilité sociétale des organisations et sur l'économie sociale et solidaire

Pour les entreprises classiques de l'économie marchande, l'économie sociale et solidaire est un secteur souvent perçu comme un des moyens d'investissement dans un engagement responsable (Binninger et Robert, 2007 ; Capron et Quairel, 2013).

Pour les structures de l'économie sociale et solidaire, est ce que l'évaluation de leur utilité sociale nous permettra de dire qu'elles sont naturellement socialement responsables ? Ou la RSO est-elle plutôt un moyen qui pourrait s'intégrer comme tout autre projet au sein de ces organisations?

1.3.2.1. L'économie sociale est socialement responsable

Pour Nahapétian (cité par Créténeau, 2010), le développement durable entérine l'idée que les acteurs de l'économie sociale doivent participer à la construction d'un autre mode de développement par l'adoption « ...d'une démarche volontaire de la part des dirigeants et de leurs salariés... » (Bocquet et al, 2010, p.332).

Dans l'observation de son histoire récente, la mise en œuvre d'une politique de développement durable impose la force du secteur de l'économie sociale et solidaire et la persistance de ses caractéristiques comme une évidence par « l'évolution des modes de production, de consommation et d'échanges...des politiques sociales et environnementales... la sensibilisation et l'éducation à un DD » (Créténeau, 2010, p.67-68), de même, « c'est le DD qui peut offrir un mode de développement, unifier et « visibiliser » cette économie » (Créténeau, 2010, p.30-31). Lors de la comparaison entre l'économie sociale et la responsabilité sociétale des organisations, plusieurs points communs sont identifiés (tableau 4) : l'importance de la prise en considération des attentes de ses parties prenantes ; le but social et non pas seulement la lucrativité et les exigences légales.

Economie sociale et solidaire	Responsabilité sociale/sociétale des entreprises
Groupements volontaires de personnes	La RSE doit être adoptée volontairement par l'entreprise
Actions volontaires	Les mesures prises doivent dépasser les exigences légales
Actions fondées sur des valeurs et principes humanistes	L'entreprise doit intégrer la RSE à son mode de gestion et de management
Participation des membres à la gouvernance Relation avec les autres parties prenantes	La mise en place de la RSE ne peut se faire sans un dialogue avec toutes les parties prenantes
Non lucrativité Absence de parts sociales ou d'actions Autonomie de gestion	La RSE ne peut pas être motivée exclusivement par la recherche de profits économiques

Recherche de la satisfaction de ses membres	Adaptation au changement
Solidarité Liberté d'adhésion	L'entreprise doit intégrer des préoccupations sociales...
Actions dirigées vers l'utilisateur	...et des préoccupations environnementales
Actions concrètes, bilan sociétal, rapports sociaux	Une pratique de RSE doit pouvoir être évaluée et vérifiée

Tableau 4: Les caractéristiques comparées entre ESS/RSE, de (Stokkink et al, 2012 ; p.11).

Le premier constat suite à la comparaison des caractéristiques des organisations de l'ESS et la démarche de RSO des entreprises est que « *la RSO est présente naturellement dans les structures de l'ESS* » par le biais de leurs principes et leurs règles. Ceci tend à dire que leur engagement sociétal est plus solide, plus affranchi et non modifiable comme dans le cas des entreprises classiques qui doivent montrer davantage leurs valeurs et leur engagement responsable (Blanc, 2008 ; Stokkink et al, 2012). Plusieurs éléments justifient ce constat :

- L'économie sociale et solidaire est une preuve de responsabilité sociale via plusieurs règles statutaires : la nécessité de garantir les droits des salariés « sociétaires » et les inclure dans le processus décisionnel dans les cas des coopératives (gouvernance interne ; un homme, une voix ; le salarié est un actionnaire de son entreprise), la prise en considération des parties prenantes externes et l'ancrage territorial; la sensibilité des dirigeants de l'économie sociale aux problématiques responsables et environnementales ; l'absence des contraintes de rentabilité exigée aux actionnaires ; le fonctionnement et la nature elle-même des organisations de l'économie sociale ;

- L'économie sociale recherche le sens et la légitimité à travers l'utilité sociale et le bilan sociétal ;

- Les organisations non gouvernementales et les fondations sont considérées comme des stimulants de la responsabilité sociétale dans les entreprises classiques (engagement et visibilité).

« *Ces organisations peuvent être reconnues a priori comme des acteurs socialement responsables, dans la mesure où elles poursuivent par nature une finalité sociale qui s'inscrit dans les grands domaines couverts par la responsabilité sociale des entreprises* » (Huybrechts et al., 2006, p.67).

Pour d'autres auteurs, un autre constat s'établit, la responsabilité sociétale des organisations pourrait être intégrée dans l'organisation pour renforcer ses composantes de l'économie sociale et solidaire, notamment ses principes et son utilité sociale (Branellec, 2013).

1.3.2.2. L'intégration de la responsabilité sociétale des organisations en économie sociale et solidaire

La RSO est plutôt un moyen susceptible d'être intégré plutôt qu'une composante naturelle de l'ESS. Elle s'initie en construisant une relation directe avec les activités de l'organisation, que ce soit par la gouvernance ou les activités mises en œuvre, ou par l'inclusion des parties prenantes externes dans les décisions stratégiques.

Sur la relation entre la responsabilité sociétale des organisations et l'économie sociale et solidaire, quatre cas de gestion stratégique se distinguent par l'investissement dans l'un et/ou dans l'autre des deux concepts (Alcaras et Dompnier, 2007).

	Faible investissement dans la philosophie RSO	Fort investissement dans la philosophie RSO
Faible investissement dans la philosophie de l'économie sociale	Cas n°1 : Indécision stratégique sur la voie à suivre...	Cas n°2 : Abandon des valeurs de l'économie sociale et dérive vers l'imitation des entreprises capitalistes
Fort investissement dans la philosophie de l'économie sociale	Cas n°3 : Focalisation stratégique sur les valeurs de l'économie sociale et refus catégorique de la philosophie RSE	Cas n°4 : Refondation stratégique des valeurs de l'économie sociale en amendant sérieusement la philosophie RSE

Tableau 5: La typologie des positionnements possibles pour les entreprises de l'économie sociale par rapport aux philosophies de l'économie sociale et de la RSE (Alcaras et Dompnier, 2007).

Dans le cas 1, l'investissement dans les deux philosophies de la RSO et l'ESS est faible ou nul, ce qui induit une indécision stratégique sur la voie à suivre.

Dans le cas 2, les entreprises de l'économie sociale délaissent leurs valeurs en faveur de l'adoption d'une philosophie pure de responsabilité sociétale, ce qui les fait dériver vers l'imitation des entreprises classiques.

Dans le cas 3, les décisions stratégiques des entreprises de l'ESS reflètent un pur investissement dans les valeurs de l'économie sociale.

Dans le quatrième et dernier cas, l'investissement couplé entre l'ESS et la RSO emmène les organisations de l'ESS vers une « refondation stratégique » de leurs valeurs en intégrant les spécificités de la responsabilité sociétale. Un lien s'installe entre l'ESS et « l'éducation populaire au développement durable », cette proximité « se retrouve [...] dans une vision systémique et complexe entre les enjeux environnementaux, sociaux et économiques et dans la place centrale accordée à la délibération, à la participation démocratique et à l'émancipation » (Fontaine, 2016, p.78). Certaines associations opérantes dans ce secteur associent ce dernier type de stratégie avec leur philosophie et en particulier avec la philosophie de leurs dirigeants (Bertezene et Vallet, 2016). La RSO leur permet de « développer le dialogue social, les compétences, et d'un point de vue plus stratégique, [...] un changement affirmé des modalités de management [...] l'adhésion des acteurs au projet stratégique et (que) le changement s'enclenche sous l'effet de la mise en oeuvre des actions RSE » (Bertezene et Vallet, 2016, p.6).

Pour approfondir l'engagement des établissements sociaux et médico-sociaux dans une stratégie RSO, une cartographie pointe dix leviers qui encouragent ou limitent un engagement responsable : le temps, les compétences techniques, les contraintes légales, les prestations offertes, l'aide financière, les attentes des personnes accueillies, un outil de management, le gaspillage des ressources, l'image de l'établissement (cartographie 1).

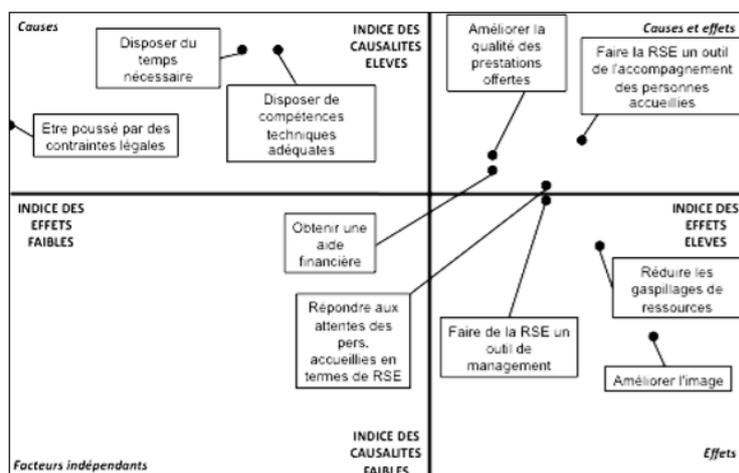


Figure 1: La représentation graphique de la carte cognitive des leviers en faveur de l'engagement dans une stratégie responsable dans le secteur médico-social (Bertezene et Vallat, 2016, p.15).

L'engagement en responsabilité sociétale est soutenu par la prise en compte de plusieurs facteurs indépendants, des causes et des effets (figure 1). La RSO est un outil de management, d'amélioration de la qualité des prestations, d'accompagnement des personnes accueillies. Cet engagement est contraignant, il dépend du temps, des compétences techniques adéquates disponibles et des contraintes légales. Mais la volonté de faire de la RSO un outil managérial et un outil de l'accompagnement des personnes accueillies peut être d'un véritable levier.

Au-delà de ces deux constats, nous pouvons dire que si les organisations de l'ESS sont un terrain favorable à l'intégration de RSO, c'est qu'elles se caractérisent par des valeurs et des principes assez cohérents et proches de ceux d'une démarche responsable comme la gestion participative, la protection de l'environnement, la non-discrimination, l'efficacité économique et autres.

Pour autant, la responsabilité sociétale n'est pas naturellement présente dans l'ESS. Pour nous, une démarche responsable est très complexe et riche et une multitude de points doit être prise en compte lors de son intégration vis-à-vis de ses parties prenantes internes et externes. Toutefois, le terrain associatif par son objectif social est plus favorable pour une institutionnalisation de la RSO que dans des entreprises classiques. Nous allons voir dans le modèle associatif que les parties prenantes d'une association de l'ESS sont diversifiées et contraignantes, d'où la présence de plusieurs moyens pour faciliter leur intégration et leur évaluation.

Les moyens d'intégration de la responsabilité sociétale des organisations en économie sociale et solidaire

Plusieurs outils existent au sein des organisations de l'ESS pour faciliter l'évaluation de la responsabilité sociétale. Des outils de mesure et d'évaluation de la RSO comme l'ISO26000 et le Bilan sociétal, sont les plus évoqués tant dans des cas des structures de l'ESS que des entreprises classiques.

L'ISO 26000 est un référentiel multidimensionnel de la RSO. L'ISO est une association internationale de droit privé, qui a rassemblé en juin 2010 à Genève, les instituts de normalisation de 163 pays, un membre par pays (Cadet, 2010). Le travail sur la Norme ISO 26000 a débuté en 2005 avec un groupe de travail formé de 300 experts de 54 pays membres de l'ISO et 33 liaisons organisationnelles représentant six groupes de parties prenantes : l'industrie, le gouvernement, les syndicats, les ONG, les organismes de soutien et les organisations de recherches et autres (Loukil, 2009). L'ISO 26000 représente les principes de

la Responsabilité Sociétale, et qui sont : la redevabilité, la transparence, le comportement éthique, la reconnaissance des intérêts des parties prenantes, le principe de respect de la loi, la prise en compte des normes internationales de comportement et le respect des droits de l'homme. Cette norme a été conçue pour tous types d'organisations d'où la multitude et l'exhaustivité de ses critères. Elle se focalise sur 7 questions centrales liées à la Responsabilité Sociétale : la gouvernance ; l'organisation (la transparence, la responsabilité de rendre compte et le dialogue avec les parties prenantes) ; les droits de l'homme ; les conditions et les relations de travail ; l'environnement ; les bonnes pratiques des affaires ; les questions relatives aux consommateurs ; l'engagement sociétal. Cette norme est considérée comme « plus proche historiquement de la RSO et des organisations de l'ESS » que les entreprises classiques (Cuenoud et Ramonjy, 2016).

L'ISO 26000 est d'une grande importance, elle a été conçue comme un guide méthodologique des pratiques RSO dans les organisations de tous types. L'Afnor certification et le Comité pour le développement durable en santé (C2DS) ont conçu un guide à l'usage des établissements médico-sociaux. Ce guide détaille les critères, les enjeux et les pratiques en lien avec : la gouvernance responsable, la mise en œuvre de la stratégie RSE, les ressources humaines et les relations et conditions de travail, les modes de production de services et de soins personnalisés, l'ancrage territorial. Adossé à l'ISO26000, le « label Lucie » est un label pionnier de la responsabilité sociale depuis 2007 et un référent bien adopté dans les entreprises françaises souhaitant progresser dans les domaines environnemental et sociétal. Dans cet objectif, une évaluation est réalisée par Vigeo ou Afnor Certification afin d'obtenir cette labellisation Lucie. Cependant, cette étape d'évaluation est précédée par d'autres: une évaluation flash- ISO 26000 (1) ; une formation de 2 jours sur l'ISO26000 (2) ; une auto-évaluation Lucie (3).

Pour mettre en œuvre la RSO, un autre outil a été pensé par le Centre des Jeunes Dirigeants des organisations de l'Economie Sociale (CJDES) dès 1990. Le bilan sociétal du CJDES est un outil qui valorise les caractéristiques des organisations. Pour Capron (2003), le bilan sociétal est une innovation managériale puisqu'il se différencie des autres instruments d'évaluation et d'aide à la décision, c'est que « *c'est une démarche globale intégrant les différents domaines de la responsabilité sociale de l'entreprise et pas seulement les aspects économiques et sociaux internes* » (p.59), ce qui aboutit à une gestion plus responsable de l'organisation par la mobilisation et la satisfaction des attentes des diverses parties prenantes (sociétaires, salariés,

dirigeants, clients, fournisseurs, société civile...) (Persais, 2006). Par exemple, dans une coopérative « le bilan sociétal a [...] souligné l'importance de la prise en compte du jugement des adhérents et des salariés sur la coopérative et la nécessité de renforcer leur information à son égard pour favoriser leur sentiment d'appartenance » (Cariou et al. 2006, p.17). Le bilan sociétal permet à l'organisation d'autoévaluer sa démarche en se basant sur le référentiel suivant (Tableau 6).

Les domaines du référentiel	Les sous-domaines du référentiel
Activités et relations clients	Positionnement et co-production du produit/service, étude d'impact, relations clients
Gestion économique	Fournisseurs, recours à la sous-traitance, contrôle de gestion
Anticipation – innovation – prospective	Démarche, objectifs, veille, prospective, participations professionnelles, budget recherche et développement
Production – organisation du travail	Métiers, compétences, transparence de l'organisation, organisation participative, valorisation et conditions d'emploi
Ressources humaines	Recrutement, accueil, participation motivation, évolution, recherche d'équité, maintien de l'emploi, formation opérationnelle ou non, conditions de travail sécurité, temps de travail
Acteurs internes – citoyens de l'entreprise	Valorisation du bénévolat, participation des salariés, évaluation ascendante soutien aux initiatives citoyennes des salariés, communication interne en direction des salariés
Environnement humain, social et institutionnel	Politique de transports, ouverture des infrastructures aux personnes extérieures, apports à la vie locale, relations avec les fournisseurs et les organismes d'emploi, information, communication institutionnelle
Environnement biophysique	Respect sur site, construction niveau du bruit, risques, normes, coopération et mobilisation, initiatives, mesures anticipatrices, responsabilités
Finalités – valeurs – Ethique	Lisibilité et transmission des valeurs, respect de la législation et de l'Homme, transparence et justification des décisions et des pratiques, organisation du pouvoir et du contrôle.

Tableau 6: Les structures générales du référentiel du Bilan sociétal (Capron, 2003, annexe 1, p.66-67).

Plusieurs champs théoriques ont exploré le concept de la responsabilité sociétale au sein des associations, des entreprises, des collectivités, comme la théorie du contrat entreprise-société (Donaldson & Dunfee, 1995), la théorie néo-institutionnelle (Powell & DiMaggio, 1997), la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984). Nous constatons, suite à la présentation des principes de l'ESS et de sa relation avec la RSO, que l'intégration de la RSO n'est pas une réponse à des pressions institutionnelles dans les organisations de l'ESS (théorie néo-institutionnelle), cette théorie est plus adéquate dans le cas des entreprises classiques (actionnaires, propriétaires, etc.). Cette intégration n'est pas limitée à quelques composantes de la responsabilité sociétale, la théorie exclue le contrat social et les interrogations relatives aux droits de l'Homme (théorie du contrat entreprise-société). Parmi ces nombreux développements théoriques relatifs à la responsabilité sociétale, la théorie des parties prenantes constitue un fondement relativement solide, bien établi et reconnu.

I.4. Les parties prenantes de l'économie sociale et solidaire

« Gérer sa légitimité, c'est tenter de réconcilier ses parties prenantes internes et externes, de satisfaire leurs intérêts et valeurs par des manœuvres symboliques ou effectives » (Buisson, 2005 ; p.156). N'ayant pas les mêmes relations avec l'organisation, l'identification et la qualification des parties prenantes est déterminante. C'est que *« le concept de stakeholder fournit une grille de lecture pertinente des relations qui se développent entre l'entreprise et ses parties prenantes, une sorte de contrat global se nouant entre l'entreprise et la société »* (Mercier, 2010, p.153). Par exemple, les parties prenantes préoccupées par des problématiques environnementales et sociales sont en logique d'affrontement avec les entreprises plutôt soucieuses de profit.

Dans ce qui suit, nous reprenons les contributions sur le rôle et les possibles répartitions des parties prenantes selon plusieurs contextes : le contexte du développement durable et de la RSO dans les entreprises classiques, le contexte de l'ESS (Desroche, 1992) et le projet collectif. Dans ces travaux théoriques, plusieurs types d'acteurs sont identifiés et analysés en fonction de différents facteurs. Ainsi, tous ces travaux sont une base pour construire notre propre cartographie de parties prenantes. Participant à la création de la richesse significativement, la

question de la coordination des parties prenantes doit être prise en considération dans les objectifs stratégiques des organisations de l'économie sociale et solidaire (Matray et Poisat, 2014).

Dans la lignée de la pensée managériale sur la RSO, Freeman (1984) était le premier à appréhender l'organisation en fonction de ses parties prenantes et à les ancrer dans une vision stratégique, par sa définition classique des parties prenantes « *any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives* » (Freeman, 1984 in Freeman and Mcvea, 2001 ; p.183). Par principe d'équité, Philipps (1997) évoque l'importance d'étudier ceux qui méritent ou non le statut de « *Stakeholders* » surtout qu'une multitude de groupes de parties prenantes bénéficie de ce statut dans les décisions managériales d'une organisation.

Pour Clarkson (1995), le système des parties prenantes concerne deux groupes de parties prenantes : les primaires et les secondaires. D'une part, le groupe primaire est primordial pour la survie du système et regroupe des actionnaires, des investisseurs, des salariés, des clients, des fournisseurs mais aussi des parties prenantes publiques représentées par le gouvernement et les communautés (lois, régulations, taxes). D'autre part, le groupe secondaire inclut les acteurs qui sont influencés ou influencent les transactions comme les médias, l'opinion publique, les différents groupes d'intérêts. Néanmoins, ces acteurs ne sont pas essentiels pour la survie du système. En économie sociale, l'importance d'associer les parties prenantes s'est justifiée dans le temps (bâtir des organisations plus responsables, émerger des initiatives solidaires) (Richez-Battesti et Malo, 2012). L'organisation doit se montrer responsable auprès d'une multitude d'acteurs, surtout ceux pour lesquels elle doit être garante du projet social.

I.4.1. Les répartitions classiques des parties prenantes

Les répartitions des acteurs dans les entreprises classiques sont nombreuses et elles varient en fonction des cas, des objectifs et des critères étudiés.

I.4.1.1. Les parties prenantes selon le pouvoir, la légitimité et l'urgence

Mitchell, Agle et Wood (1997) répartissent les parties prenantes dans une grille dynamique de classes qualitatives de type « *Qui ou Ce qui compte vraiment* ». Ce modèle est parmi les rares qui permet de reconnaître les parties prenantes essentielles pour les managers (Harrison et Freeman, 1999).

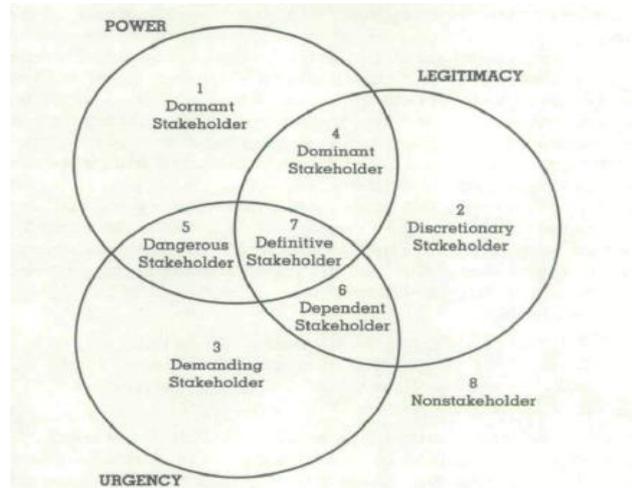


Figure 2: La typologie des parties prenantes : un, deux, ou trois attributs présents (Mitchell, Agle et Wood, 1997 ; p.874).

Ces auteurs proposent d'identifier les parties prenantes dans des catégories basées sur des couplages entre trois attributs: le pouvoir, la légitimité et l'urgence (Mitchell, Agle et Wood, 1997 ; Mullenbach-Sevrayre, 2007). Ces attributs déterminent le degré, l'influence et le caractère des relations entre les parties prenantes et l'entreprise.

Les parties prenantes latentes avec un seul attribut:

- (1) Par le pouvoir, ce sont alors des parties prenantes dormantes qui ont peu ou pas d'interactions avec l'entreprise, elles ne possèdent que le pouvoir pour imposer leur volonté et elles semblent inutiles en l'absence de la légitimité et l'urgence.
- (2) Les parties prenantes discrétionnaires sont légitimes pour l'entreprise mais leurs interactions avec l'entreprise dépendent de la volonté de cette-dernière, vu que ces parties prenantes n'ont ni le pouvoir d'influencer l'entreprise, ni une réponse à une demande urgente.
- (3) Par des demandes urgentes, les parties prenantes revendicatrices ne peuvent pas influencer l'entreprise en absence de légitimité et de pouvoir et en agissant seules.

Les parties prenantes « en attente » avec deux attributs:

- (4) Les parties prenantes dominantes : même en l'absence d'urgence de leurs demandes, l'entreprise doit répondre à ces acteurs qui possèdent le pouvoir et la légitimité.

(5) Possédant le pouvoir et l'urgence, ces parties prenantes sont considérées comme dangereuses pour l'entreprise en raison de leurs demandes parfois illégitimes.

(6) L'urgence et la légitimité ne sont pas suffisantes aux parties prenantes déterminantes/dépendantes pour atteindre leurs objectifs, car elles ne possèdent pas le pouvoir d'influencer l'entreprise par le pouvoir détenu par d'autres acteurs.

Les parties prenantes « qui font autorité » avec trois attributs:

(7) Les parties prenantes qui possèdent les trois attributs pour créer une relation privilégiée avec l'entreprise (l'urgence de leur demande, la légitimité de leurs relations, l'influence de leur pouvoir) (Mullenbach, 2007).

Les parties prenantes sans aucun attribut ou aussi les non parties prenantes(8) : regroupent les personnes qui n'ont aucun attribut commun avec l'entreprise.

« Managers must know about entities in their environment that hold power and have the intent to impose their will upon the firm. Power and urgency must be attended to if managers are to serve the legal and moral interests of legitimate stakeholders » (Mitchell, Agle et Wood, 1997; p.882).

1.4.1.2. Les parties prenantes et la gouvernance

Dans le cas de la gouvernance des organisations de l'ESS, c'est un ensemble de parties prenantes qui interagissent afin de définir et de coordonner un « projet collectif » (Vaesken et Zafiropoulou, 2008). « Gouverner avec les parties prenantes : vers le développement durable » repose sur la répartition des acteurs en trois familles (Igalens et Point, 2009) :

-Les parties prenantes qualifiées d'organisationnelles composent le corps de l'organisation, comme les actionnaires, les dirigeants, les salariés et les représentants syndicaux ;

-Les parties prenantes économiques, avec comme condition le développement durable ; comme les clients, les sous-traitants, les fournisseurs, les banquiers ;

-Les parties prenantes sociétales issues de la société comme l'Etat et les collectivités territoriales ; les agences spécialisées, les organisations non-gouvernementales, etc.

En se basant sur les couplages entre le pouvoir, la légitimité et l'urgence ou de même la gouvernance avec les parties prenantes vers le développement durable, ces répartitions de

parties prenantes issues des entreprises classiques pourront être reprises afin d'identifier les parties prenantes dans les associations de l'ESS lors de l'intégration de la RSO.

I.4.2. La répartition des parties prenantes de l'économie sociale et solidaire

En économie sociale et solidaire, les parties prenantes ont fait l'objet de plusieurs réflexions et de plusieurs typologies de classification.

I.4.2.1. Les parties prenantes et le quadrilatère coopératif

En économie sociale et solidaire, Desroche (1992) propose un quadrilatère coopératif de répartition des principales parties prenantes de ce secteur montrant les rapports entre elles. Les principaux acteurs internes et externes sont respectivement les managers, les salariés, les administrateurs et les sociétaires.

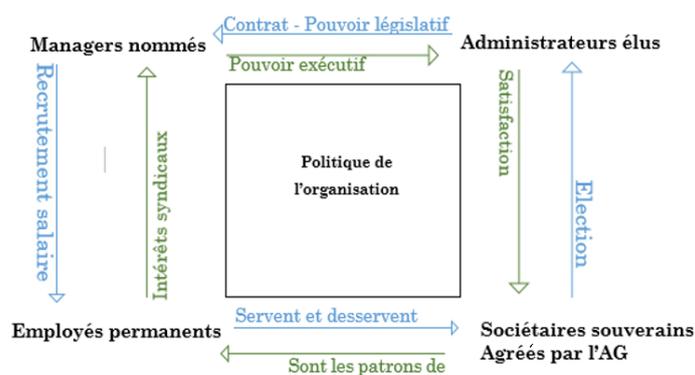


Figure 3: Le quadrilatère coopératif (Desroche, 1992), adapté par l'auteur.

Ce modèle coopératif montre que les acteurs de l'ESS ne possèdent pratiquement pas d'objectifs communs, ce qui peut entraîner des ruptures verticales et horizontales au niveau du quadrilatère. Les sociétaires-adhérents-associés sont agréés par l'assemblée générale, ces membres qui sélectionnent les administrateurs pourraient être de même recrutés en tant qu'administrateur. Les administrateurs sont élus par les sociétaires agréés et le conseil d'administration est considéré comme un lieu de régulation des attentes des acteurs de l'association. Les managers sont désignés par les administrateurs. Ces managers sont désignés comme des entrepreneurs sociaux au sein de l'ESS. Ils ont pour objectif principal : le maintien et l'amélioration du développement d'une organisation tout en préservant son identité, ses principes et ses finalités. A noter que ce « militant-gestionnaire » doit posséder un savoir-faire (1) qui lui permette de remonter les tensions, de réussir (2) le lien entre les parties prenantes, et

d'être capable (3) d'associer la performance économique et la performance sociale (Rousseau, 2009).

Les salariés salariés sont recrutés par les managers pour détenir des fonctions diverses dans l'administration (tâches comptables, financières et humaines) et dans l'exécution (tâches dans la logistique, conditionnement, le commerce, et autres). La professionnalisation des emplois devient incontournable dans l'association pour coordonner les facteurs de réussite face aux complexités managériales, organisationnelles, budgétaires, relationnelles et autres.

« *Les divergences d'intérêt entre les parties prenantes s'exercent sur l'opérateur associatif, mettant en tension la commande publique, le projet associatif et les besoins sociaux* » (Rousseau, 2009 ; p.257), nous notons aussi « le compromis » nécessaire en interne et en externe de l'organisation (Valéau, 2003).

Les responsables associatifs n'acceptent pas souvent l'existence de tensions relationnelles entre leurs membres. Pour eux, l'association est capable de répondre à des besoins sociaux non satisfaits par l'Etat et le secteur privé. Leur utilité sociale et leur capacité d'attirer des moyens financiers en répondant à des projets révèlent leurs expertises sociale et relationnel (Rousseau, 2009).

Les volontaires sont d'autres acteurs de l'ESS, ils doivent remplir plusieurs critères : détecter les besoins sur le terrain, choisir librement de concrétiser leur dévouement, agir gratuitement sans contrainte, prendre des initiatives et innover (Lemercier, 2004).

1.4.2.2. Les parties prenantes, le projet collectif et le « vivre ensemble »

Les organisations de l'ESS sont engagées dans des projets collectifs (El Hadj et al, 2015). Dans la construction de ce projet collectif, le choix des objectifs conformes et communs à ceux convoités collectivement par les diverses parties prenantes de l'organisation est prioritaire (Vaesken et Zafiropoulou, 2008). La participation d'une multitude d'acteurs aux choix stratégiques induit la nécessité de les pré-classifier selon leur ordre d'importance : leur influence, leur pouvoir et leur degré de participation à l'organisation et à son projet collectif. Par la suite, ces parties prenantes sont identifiées et réparties en quatre catégories d'acteurs en fonction de deux critères : le niveau d'adhésion vis-à-vis du projet collectif et le niveau d'implication opérationnelle. Ceci génère plusieurs types d'acteurs : les porteurs/adhérents (1) sont ceux qui portent et guident le projet collectif, ils ont une forte légitimité ; puis les opposants

(2) qui sont partiellement ou totalement contre le contenu du projet annoncé ; les suiveurs (3) et les sceptiques qui regroupent les parties prenantes non-actives (4).

Le vivre ensemble suppose une relation d'entraide et d'engagement citoyen et côtoie la relation de service (Lavoué et al, 2010). Les acteurs de l'ESS sont répartis en fonction de leur loyauté envers les trois composantes du vivre ensemble de la pensée utopique: l'identité, la communauté et la stabilité (Boutillier et al, 2011). Au contraire de l'utopie classique et de sa vision idéale de la société, les acteurs de l'ESS sont plus proches des utopies expérimentales, car « *ils prétendent réenchanter le travail en l'enchâssant dans le reste de la société. Les acteurs de l'économie sociale et solidaire inscrivent leur paradigme du travail dans l'ambition d'en faire un facteur d'accomplissement de soi* » (Boutillier et al 2011, p.25), en quasi-autonomie.

I.4.3. Modèle associatif des parties prenantes : une gouvernance vers le développement durable et la responsabilité sociétale des organisations

Avant de construire notre modèle associatif des parties prenantes, nous interrogeons le moyen permettant d'identifier les parties prenantes mobilisées dans la démarche d'intégration de la RSO.

Le modèle des parties prenantes de Mitchell et Wood (1997) est questionné sur le fait qu'il ne prend pas en considération les enjeux de l'organisation sur le long terme, « *à titre d'exemple, la notion d'urgence ne permet pas de rencontrer pleinement les enjeux de protection à long terme de l'environnement et les intérêts de ses porte-paroles* » (Igalens et Point, 2009 ; p.35). De même, les attributs de ce modèle ne sont pas caractérisés. Par exemple, si nous indiquons qu'une partie prenante est légitime, nous ne connaissons ni la nature de cette légitimité, ni les particularités de cette partie prenante.

De ce fait, nous partons de ces limites pour repenser une cartographie des parties prenantes d'une association.

Pour construire notre modèle, nous optons pour plus de précisions pour chaque partie prenante avec des attributs (pouvoir, légitimité, urgence), c'est-à-dire une classification plus pointue et une catégorisation plus envisageable. Nous re-classifions ainsi ces parties prenantes selon la division d'Igalens et Point (2009) pour la gouvernance vers le développement durable (parties prenantes organisationnelles, économiques et sociétales).

Le tableau n° 7 nous permet de présenter d'une façon plus pédagogique les diverses parties prenantes marquantes ou non de l'activité de l'association, particulièrement les adhérents à ce projet dans l'organisation, ceux qui soutiennent l'intégration et la diffusion d'une démarche de développement durable à l'interne et à l'externe de l'association (Tableau. 7).

Parties prenantes		Pouvoir	Légitimité	Urgence	Σ attributs
Organisationnelles (O)	A ¹	X	-	-	P.O.
	A ²	-	X	-	L.O.
	A ³	-	-	X	U.O.
	A ⁴	X	X	-	P.L.O.
	A ⁵	-	X	X	L.U.O.
	A ⁶	X	-	X	P.U.O.
	A ⁿ	X	X	X	P.L.U.O.
Economiques (E)	A ¹	X	-	-	P.E.
	A ²	-	X	-	L.E.
	A ³	-	-	X	U.E.
	A ⁴	X	X	-	P.L.E.
	A ⁵	-	X	X	L.U.E.
	A ⁶	X	-	X	P.U.E.
	A ⁿ	X	X	X	P.L.U.E.
Sociétales (S)	A ¹	X	-	-	P.S.
	A ²	-	X	-	L.S.
	A ³	-	-	X	U.S.
	A ⁴	X	X	-	P.L.S.
	A ⁵	-	X	X	L.U.S.
	A ⁶	X	-	X	P.U.S.
	A ⁿ	X	X	X	P.L.U.S.

Tableau 7: La catégorisation des parties prenantes organisationnelles, économiques et sociétales selon le pouvoir (P), la légitimité (L) et l'urgence (U).

L'association qui vise un projet coopératif social tout en intégrant la RSO doit mener des relations de partenariat, de coopération, de vivre ensemble (Lavoué et al, 2010) plutôt que des relations purement orientées services. Le contraire pourrait conduire à des clivages dans tous les sens (Desroche, 1992). Pour atteindre cet objectif social et responsable, l'association doit

chercher à maintenir des relations de proximité avec plusieurs types de parties prenantes. L'association doit chercher à créer des relations convergentes et fortes avec les parties prenantes qui pourront impacter ses décisions stratégiques. Pour identifier ces parties prenantes, nous présentons les diverses catégories du modèle associatif (figure 4).

1.4.3.1. Les parties prenantes qui « font autorité » possédant le pouvoir, la légitimité et l'urgence (Zone 1 ; Figure 4)

La présence, le soutien et l'accompagnement de l'intégration de la responsabilité sociétale par ces parties prenantes sont primordiaux pour une association. Répartis sur trois catégories, ces acteurs internes et externes détiennent le pouvoir, la légitimité et l'urgence :

1-les parties prenantes organisationnelles (P.L.U.O.) : elles sont en majorité internes à l'association, et possèdent normalement une relation privilégiée avec l'association justifiée par leur poste comme le personnel constituant la direction (directeur général, chefs de service), les adhérents, les administrateurs. Évidemment, l'association devra mener des relations de proximité avec ces parties prenantes et les faire participer à la conception des projets associatifs. De ce fait, cette catégorie de parties prenantes est essentielle comme porteuse de l'intégration du projet RSO.

Nous pouvons identifier des parties prenantes organisationnelles appartenant parfois à d'autres familles d'acteurs (sociétales ou économiques) et qui peuvent avoir un positionnement différent par rapport au projet RSO. Nous prenons l'exemple des administrateurs, qui pourraient être des opposants à un tel projet du fait de leurs relations avec l'association. Dans le cas où ils font partie des deux familles organisationnelles ou économiques, ils privilégient ainsi les relations de services et le projet social au détriment d'une intégration de la responsabilité sociétale des organisations.

2-Les parties prenantes économiques (P.L.U.E.) : l'association doit mener une relation favorable avec ces parties prenantes pour bien les intégrer et les consulter sur les projets de l'association, dont la démarche d'intégration de la responsabilité sociétale. Ces parties prenantes sont la source de subsistance de l'association, nous citons les administrateurs (dans certains secteurs), les financeurs comme les banquiers, l'Etat, les collectivités territoriales, les commissaires aux comptes et autres.

3-Les parties prenantes sociétales (P.L.U.S.) sont externes à l'association mais comme elles détiennent les trois attributs (légitimité, pouvoir, urgence), elles influencent considérablement

la démarche d'intégration de la RSO comme les législateurs, l'Etat, les collectivités territoriales, les médias indirectement. Cette catégorie de parties prenantes est prioritaire et il faut intégrer leurs attentes dans la stratégie RSO de l'association.

1.4.3.2. Les parties prenantes qui possèdent deux attributs (Zone 2, Figure 4)

Pour les parties prenantes organisationnelles (P.L.O. ; P.U.O.; L.U.O.), l'association doit surtout se préparer aux opposants dans son organisation interne ; en particulier ceux dont l'un des deux attributs est le pouvoir. Ces parties prenantes sont audacieuses comme les administrateurs, les représentants syndicaux, les adhérents. De même, pour les autres parties prenantes sociétales et économiques (P.L.S. ; L.U.S. ; P.U.S. ; P.U.E. ; L.U.E. ; P.L.E.), l'association doit reconnaître celles qui pourraient dominer les relations conçues comme les médias, les syndicats, les élus locaux, les collectivités territoriales, les financeurs, les clients.

1.4.3.3. Les parties prenantes qui possèdent un seul attribut : le pouvoir ou la légitimité ou l'urgence (Zone 3, Figure 4)

Les parties prenantes organisationnelles, économiques et sociétales de cette catégorie sont dissimulées. L'association a la volonté de mener ou non des relations avec elles et de répondre à leurs attentes étant donné que cette catégorie possède le moins d'attributs. Cependant, dans le cadre de l'intégration d'une démarche de responsabilité sociétale, plusieurs parties prenantes appartenant à cette catégorie pourront être bénéfiques : les parties prenantes légitimes comme l'éducation nationale, les centres de recherche, les évaluateurs externes, les cabinets de conseil, les parties prenantes urgentes comme les générations futures, l'environnement naturel, la biodiversité

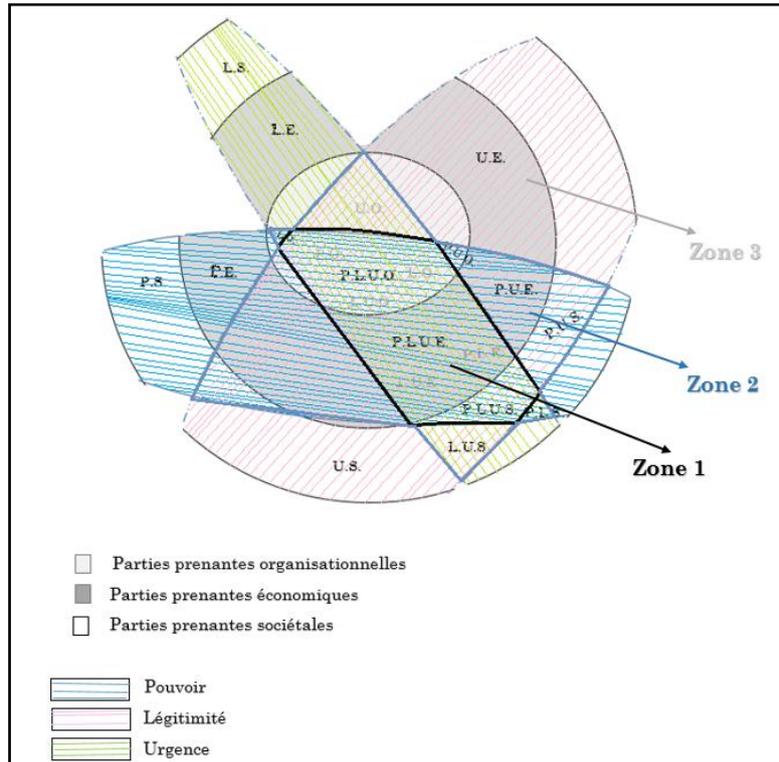


Figure 4 : Les parties prenantes associatives regroupées en zones d'attributs.

Une association souhaitant intégrer une démarche de responsabilité sociale doit cartographier et prioriser ces relations avec les différents niveaux de parties prenantes organisationnelles, économiques et sociétales, en prenant en compte leurs attributs (pouvoir, légitimité et urgence):

- La zone 1 est formée de l'intersection des trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence, c'est-à-dire des parties prenantes absolues organisationnelles, économiques et sociétales : P.L.U.O. ; P.L.U.E. ; P.L.U.S. ;
- La zone 2 est constituée des parties prenantes organisationnelles, économiques et sociétales qui possèdent deux attributs : P.L.O., P.L.E., P.L.S., P.U.O., P.U.E., P.U.S., L.U.O., L.U.E., L.U.S. ;
- La zone 3 inclut les parties prenantes organisationnelles, économiques et sociétales avec un seul attribut : P.O., P.E., P.S., L.O., L.E., L.S., U.O., U.E., U.S.

Conclusion chapitre 1

Le développement économique, l'industrialisation, la modernisation de la société ont amené les organisations à s'intéresser davantage à des nouvelles problématiques et des contraintes législatives, environnementaux, financières. Ceci a complexifié et a augmenté les attentes de leurs parties prenantes externes et internes.

Notre objet d'étude, les associations, à l'instar des fondations, des mutuelles et des entreprises sociales sont des structures de l'ESS, un secteur qui a vécu des développements à travers l'histoire.

Par son utilité sociale et sa légitimité, l'ESS, ce mouvement social ancien (Crétiéneau, 2010), constitue un monde à part permettant de dépasser les inconvénients du système capitaliste et de l'organisation bureaucratique de l'Etat (Hély et Moulévrier, 2009).

En découvrant les principes et l'utilité sociale de l'économie sociale et solidaire, nous avons constaté un « *considérable potentiel de relation avec la durabilité et le développement* » (Utting, 2015) et une distinction entre deux courants de pensées sur la relation entre l'ESS et la RSO. Le premier courant assume que l'économie sociale est socialement responsable (Blanc, 2008) tandis que le second défend l'idée que la RSO est une démarche volontaire d'intégration dans l'ESS.

Malgré la convergence entre les composantes de l'utilité sociale et les piliers de la RSO, selon nous, une démarche responsable est très complexe et riche et une multitude de composantes doit être prise en considération. Les relations doivent être tissées pour sa bonne intégration, d'où la présence de plusieurs moyens pour faciliter ce processus comme le bilan sociétal des dirigeants qui concrétise les dimensions annoncées par la norme ISO 26000.

Lors de l'intégration de la RSO dans une association, il ne suffit pas de dire qu'elle s'exerce vis-à-vis des divers acteurs (Billaudot, 2010). De ce fait, nous avons présenté la théorie des parties prenantes qui garantit la gestion des relations des acteurs d'une organisation. Nous sommes convaincus que les parties prenantes organisationnelles, économiques et sociétales ne sont pas toutes au même niveau de légitimité, de pouvoir et d'urgence dans leur relation avec l'association. Nous avons ainsi repensé le modèle qui rassemble les parties prenantes internes et externes d'une association dans trois zones. Ces zones relient les attributs de Mitchell et Wood (1997), à savoir le pouvoir, la légitimité et l'urgence et les parties prenantes organisationnelles, économiques et sociétales d'Igalens et Point (2009).

Lors de l'intégration de la RSO en association, ce modèle des parties prenantes permet :

- d'identifier les catégories des parties prenantes présentes avant, pendant et après le lancement d'une stratégie RSO (Tableau 7) ;
- de positionner les acteurs dans leur zone convenable (1, 2 ou 3) (Figure 4);
- d'identifier le rôle des attributs dans l'identification des modes d'interaction entre les parties prenantes et l'association;
- d'identifier la zone dominante (la plus mobilisée) lors de l'intégration de la RSO.

Dans le secteur l'ESS, nous défendons l'idée que l'homme doit être la finalité d'un développement durable intégrant les dimensions du triple bottom line (Guesnier, 2010) et les organisations de l'ESS sont capables d'intégrer plus ou moins largement des services relevant à la fois du social, de l'économique et de l'environnemental.

Dans le deuxième chapitre, nous allons nous centrer désormais sur le pilier social, en particulier les particularités de la gestion des ressources humaines (GRH) au sein des organisations de l'ESS.

Au service de la gouvernance associative et du projet collectif, les associations ont souvent recours à des instruments et des outils de gestion spécifiques à leur secteur d'activité ou issus des entreprises classiques dans le but d'évaluer les rapports sociaux entre les diverses parties prenantes (Biondi et al, 2010). Dans notre second chapitre théorique, nous identifions les outils de gestion mobilisés en faveur de la GRH lors de l'intégration de la RSO dans une association de l'ESS.

Chapitre 2 : La GRH en ESS, la RSO et la théorie d'appropriation des outils de gestion

La gestion des ressources humaines poursuit continuellement sa mission principale de « *doter l'organisation des ressources humains dont elle a besoin [...] au gré de ses évolutions* » (Dietrich et Pigeyre, 2016). Et chaque fois, une nouvelle conception du rôle de l'homme au sein de l'organisation (utilitariste, humaniste, stratégique) apparaît. Tout cela est accompagné par l'apparition de nouvelles modalités de gestion dominantes et distinctes (comptables et juridiques, sociales, techniciennes et instrumentales) et un environnement en évolution constante (Dietrich et Pigeyre, 2016). En particulier, plusieurs formes de GRH marquent les organisations allant de « l'administration du personnel », en passant par la « gestion des relations humaines » à la « gestion des ressources humaines ».

En tant que finalité, les associations du secteur de l'ESS visent la satisfaction des besoins sociaux et humanitaires. Néanmoins, l'accomplissement de cette mission est entravé par le manque d'outils de base de gestion (Van Der Yeught et Vaichourdt, 2014). De ce fait, leur GRH fait face à plusieurs contraintes, défis et tensions. Les contraintes structurelles « *le territoire, les cadres juridiques, la complexité des organisations, leur taille et le secteur d'activités* » et les contraintes stratégiques comme les logiques d'actions, la réflexion du dirigeant, le besoin d'une fonction RH (Davister et Comeau, 2008) sont des éléments constitutifs de la GRH.

A l'égard des quatre pôles du quadrilatère de Desroche (1992), une association se retrouve autant à gérer des profils hétérogènes des pôles décisionnels et exécutifs et à les inclure dans la prise des décisions: les administrateurs, les dirigeants, les professionnels salariés, les bénévoles, les générations futures et les autres parties prenantes (Lazuech, 2006 ; Davister, 2007).

La présence d'autres discordances crée des tensions : « *les exigences de la performance sociale et la performance économique, entre le respect de l'idéologie de l'économie sociale et la nécessité de formaliser dans la gestion des ressources humaines par l'utilisation d'outils issus des entreprises classiques* » (Davister, 2007, p.82).

Reprenant la problématique principale de notre thèse : « lors de la formalisation de la responsabilité sociale des organisations au sein d'une association, quelles seront les transformations au niveau de sa gestion des ressources humaines? », nous développons dans ce chapitre les trois sections suivantes :

- Dans la première section, nous identifions la GRH en ESS, ses logiques en lien avec les évolutions législatives de la GRH dans le secteur médico-social. Ensuite, nous identifions les

principaux modèles de GRH développés dans la littérature française et nous illustrons pour chaque modèle ses développements dans l'ESS.

- Dans la deuxième section, nous rassemblons la littérature scientifique développée sur la GRH dans l'ESS lors de l'intégration de la RSO. Tout d'abord, nous identifions les pratiques RH recensées dans les entreprises et les organisations et les défis d'un modèle de GRH innovant – durable. Par la suite, nous illustrons les modèles de GRH construits lors de l'intégration de la RSO suivies de constatations et de définitions formulées par plusieurs chercheurs. Nous complétons cette section par une énumération des facteurs de réussite d'une gestion réussite et durable-des ressources humaines lors de l'intégration de la RSO.

- Dans une troisième et dernière section, nous optons pour la théorie d'appropriation des outils de gestion (De Vaujany, 2006 ; Grimand, 2012). Nous présentons les spécificités des outils, des dispositifs des règles et des objets de gestion, leurs perspectives d'appropriation, les cadres théoriques de l'appropriation des outils de gestion et les valeurs d'appropriation des outils de gestion. Tous ces éléments nous permettent de dresser des tableaux de synthèse afin d'identifier par la suite les scénarios de GRH identifiés lors de l'intégration de la RSO.

II.1. La Gestion des Ressources Humaines en ESS : entre l'artisanat et le formel

L'organisation d'aujourd'hui voit ses pratiques évoluer par les pressions sociales, sociétales et économiques, les progrès informatiques et technologiques, l'évolution du contexte législatif et syndical, les multiples attentes des financeurs publics et privés et des autres parties prenantes, les effets indirects de la mondialisation, les combats face au changement climatique et à la défense des droits de l'Homme. Tous ces facteurs poussent à adopter des logiques de personnalisation, d'agilité, de mobilisation, de partage et d'anticipation, de changement au sein de ces structures.

Dans le cas de la GRH, les évolutions continues du contexte externe amènent l'entreprise à chercher l'adaptation (Dietrich et Pigeyre, 2016). Dans l'approche contingente de la GRH, la fonction RH repense le changement dans les pratiques classiques de la GRH : le recrutement et l'intégration, la rémunération, la gestion et le développement des emplois et des compétences, la communication et l'information, la qualité de vie au travail (santé et sécurité), les relations avec les parties prenantes (Peretti, 2016).

II.1.1. Les spécificités de la GRH en ESS

Dans le contexte des organisations de l'ESS, les principes démocratiques et la primauté de l'utilité sociale et du projet social s'ajoutent aux facteurs influençant la GRH. Pour atteindre leurs idéologies humaines, ces organisations seront amenées à mobiliser une diversité de ressources humaines : les professionnels, les bénévoles, les adhérents et les administrateurs. Face à cette contrainte, quelles pratiques de gestion des ressources humaines peut-on identifier dans la logique sociale et solidaire ?

La gestion de l'humain est-elle compatible avec les principes et la finalité de ce secteur ?

Pour découvrir ce qui se cache derrière ces réflexions, nous reprenons dans le tableau suivant les principaux travaux et articles sur la GRH dans les organisations de l'ESS durant les vingt dernières années (1998-2017).

La gestion des ressources humaines en économie sociale et solidaire	
Les pratiques RH ont un caractère informel, un modèle « valoriel » de la GRH.	Pichault et Nizet, 1998
Une bonne gestion des ressources humaines relie les quatre pôles du quadrilatère de Desroche, le bénévolat est important par ses contributions.	Parodi, 2001

La GRH ressemble à celle d'une entreprise classique, gérer par un manager-militant.	Lazuech, 2006
Les outils novateurs en GRH n'ont que les valeurs de base de l'économie sociale.	Davister, 2007
Il y a un risque de précarité dans les conditions d'emploi du fait de la confusion entre travail salarié et travail bénévole. Les structures proposent un modèle alternatif de travail.	Dussuet, Flahault et Loiseau, 2007
La fonction RH est tacite, informelle et implicite, à l'exception de certains secteurs où elle se situe dans un contexte plus professionnel en adoptant des outils novateurs de GRH. Des contraintes structurelles et stratégiques impactent la GRH.	Davister et Comeau, 2008
Les associations continuent à s'approprier des méthodes de gestion issues du monde des entreprises, en particulier dans le domaine de la gestion des ressources humaines (p.7)	Chessel et Nicourd, 2009
« <i>Le management du bénévolat (bénévoles passifs, actifs et élus) fait partie intégrante de la GRH en économie sociale et solidaire. [...] les pratiques de GRH bénévoles doivent rester cohérentes avec le projet</i> » (p. 122-123). La nécessité de gérer la diversité des profils et de créer la synergie entre les travailleurs	Meyer, 2009
Les pressions externes obligent parfois le secteur associatif à changer son fonctionnement avec le risque de perdre ses valeurs associatives au détriment du professionnalisme (professionnels formés).	Abrioux, 2010
Une GRH plus humaine, les salariés s'associent à la prise des décisions	Mertens, 2010
La GRH est un enjeu fondamental dans le secteur associatif mais c'est une discipline peu développée et peu formalisée. A noter que l'idéologie de ce secteur (primauté du travail, services, finalité sociale) influence la GRH.	Moreau, 2010
Des logiques en tension, des modèles créatifs et innovants, des pratiques discrètes.	Beaucourt, 2011
Il y a un lien entre les valeurs « humaines » de l'ESS et les pratiques de GRH. La GRH est parfois opportuniste et intuitive. La GRH ressemble à celle dans les TPE.	Everaere, 2011
On observe une émergence de la FRH (recrutement, rémunération formation), la GPEC, l'importance du bénévolat	Bayle et Dupuis, 2012
La GRH est caractérisée par : des « petits boulots », les besoins ponctuels de travail qualifié, pas de temps complets, des CDI, plus de femmes employées.	Bailly, Chapelle et Prouteau, 2012
Il existe une GRH traversée par les contradictions. L'émergence de la fonction RH dépend de l'effectif de l'association. Ainsi « les valeurs des associations diffèrent en fonction des acteurs chargés la fonction RH et des pratiques qu'ils mettent en place » (p.89)	Valéau, 2013
La gouvernance en ESS se résument dans deux mots-clés : équilibre (entre recherche d'efficacité et militantisme) et l'hybridation (des outils de gestion, des modalités de gouvernance, des compétences,...) (p.101)	Van der Yeught et Vaicbourdt, 2014
Dans les SCOP, les modèles de GRH s'organisent majoritairement selon la convention valorielle des associations	Juban, 2015
Le modèle d'emploi des associations est de mixer des bénévoles opérateurs et une main-d'œuvre salariée. On observe des salariés hétérogènes et des emplois occasionnels	Prouteau, 2015

Face à plusieurs influences (Etat, financeurs), l'organisation et le fonctionnement des structures de l'ESS se rapprochent des modèles d'autres structures (cas du secteur médico-social) : professionnalisation, organisation du travail, structure pyramidale,	Durand-Moreau et al, 2017
---	---------------------------

Tableau 8: Les observations de la GRH en ESS.

Selon cette littérature sur la GRH en ESS, nous identifions deux logiques : soit une GRH marquée par l'humanité et l'utilité sociale de l'ESS soit une GRH plus formelle dont les pratiques sont semblables à celles évoquées dans une entreprise classique (tableau 8).

Reprenant l'enquête effectuée par Everaere auprès des organisations de l'ESS (2011), trois types de pratiques RH en lien avec les valeurs imprégnées de ces organisations se distinguent:

1- Les pratiques banales de GRH:

Les pratiques banales de GRH, identiques à celles présentes dans des entreprises classiques sont, par exemple, une procédure de recrutement classique, la rémunération selon l'échelle de salaires de 1 à 7, la formation classique et la gestion et l'évaluation des compétences à partir d'entretiens annuels.

2- Les pratiques induites par la spécificité des collaborateurs et des structures

Dans les pratiques spécifiques, les collaborateurs (volontaires, personnes handicapées, travailleurs handicapés) peuvent être rémunérés, formés, évalués et aidés pour construire leurs projets d'avenir. Par exemple, dans les SCOP, les pratiques sont induites par le statut qui implique que chaque salarié peut devenir propriétaire de l'organisation.

3- Les pratiques de GRH imprégnées des « valeurs de l'ESS »:

Dans ces pratiques RH, le recrutement dépend de critères bien spécifiques : l'honnêteté dans les échanges, un esprit égalitaire et d'ouverture, la non-discrimination; l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle ; l'ancrage sur le territoire ; la liberté dans la gestion du temps de travail, le moindre recours aux contrats précaires. Une valeur forte en ESS est que « *le confort des personnels permet de donner du confort aux résidents* » (Everaere, 2011, p.29).

La GRH dans ces organisations renvoie à l'idée de recruter, développer et motiver le personnel dans l'aboutissement des objectifs organisationnels (Fonteneau et al, 2011). Par exemple, dans les entreprises d'insertion, Meyer (2009) signale la complexité de la gestion et l'importance d'avoir « *un modèle de GRH qui génère de l'efficacité tout en étant cohérent avec leurs valeurs et respectueux du profil particulier de leurs ressources humaines* » (p.116).

Nous constatons que des expressions sont répétées dans la littérature de la GRH en ESS pour qualifier cette dernière : « la bonne gestion » (Parodi, 2001), « gouverner en ESS » (Van der Yeught et Vaicbourdt, 2014). Et régulièrement, d'autres expressions comme « logiques en tension » (Beaucourt, 2011), « contradictions » (Valéau, 2013), « pressions en externe » (Abrioux, 2010) montrent les contraintes de ce secteur.

II.1.2. Les évolutions législatives de la gestion des ressources humaines dans les associations de l'ESS et dans les associations du secteur social et médico-social

Les contextes législatifs et réglementaires du secteur de l'ESS et des associations ont évolué au cours des cinquante dernières années. Nous proposons de reprendre les principaux articles des lois associatives, en lien avec les évolutions dans le secteur médico-social. Nous nous intéressons aux évolutions de la gestion des ressources humaines et l'évolution des besoins des usagers. La loi du 1^{er} juillet 1901 (art.1^{er} et art.4) évoque le caractère non lucratif d'une association dont ses membres ont la liberté de retrait. Plusieurs articles (L323-9, L323-10, L323-11, L3232-13) de la Loi n°75-534 du 30 juin 1975 examinent des thèmes en lien avec les usagers et les salariés: la politique de l'emploi des travailleurs handicapés, l'accès et l'aménagement des postes de travail, l'aide financière de l'Etat, le réentrainement, la reconnaissance de la qualité du travailleur handicapé par la commission technique d'orientation et de reclassement professionnel, le secret professionnel.

Entre les années 1980 et 1990, les structures associatives du secteur sanitaire et social se sont professionnalisées. « *Une série de notions nouvelles a ainsi fait son entrée dans le secteur social et médico-social : approche compétences, référentiel de compétences, bilan de compétences, portefeuille de compétences, mobilisation mobilité des compétences, transfert échange de compétences* » (Bauduret et Jaeger, 2005, p. 219).

L'article 151 de la loi du 29 juillet 1998 insiste sur la formation des travailleurs sociaux comme dans la loi du 30 juin 1975 relative à l'occasion de la loi d'orientation de la lutte contre les exclusions. La loi 2002 a légalisé les formes d'accompagnement (permanent, temporaire, en internat, en externat, à domicile, etc.) et les modalités d'intervention ont été réorganisées au sein de ces établissements. Ces changements ont généré des ruptures majeures de management au sein des établissements du secteur médico-social (Sentein 2004), à plusieurs niveaux

(environnement, gouvernance, activités, organisation), passant d'un contexte informel (le respect de la tradition, les échanges informels, l'engagement vocationnel, la logique du dit) à un contexte plus formalisé (le respect de la loi, la comparaison des bonnes pratiques, l'engagement professionnel avec la démarche d'amélioration continue, la logique du faire).

La loi 'Raffarin' de l'année 2004 « définit et met en œuvre la politique de formation des travailleurs sociaux », qui recense les besoins de formation, « en association avec les départements » ... l'exigence de qualification des professionnels... pour inciter à faire des formations très structurées, professionnalisantes... De nouvelles formations sont organisées en certificats d'aptitude.

Le principe de l'article 15 de la loi du 2 janvier 2002 porte sur de nouvelles règles relatives aux droits des personnes. En parallèle, une qualification des professionnels et notamment des directeurs est exigée afin d'être appropriée à l'organisation et à la mise en cohérence des nouveaux outils nécessaires à la structuration des établissements et services gérés par des institutions sociales et médico-sociales (Bauduret, 2013). Ainsi, « *la logique de la responsabilité est complétée et soutenue par une logique de la qualification* » (Dubruc et Badour, 2011). En termes de professionnalisation des directeurs dans le social, Dubruc et Badour (2011) indiquent que « *donner la possibilité, dans la formation, de se former autour de la situation professionnelle permet à des directeurs en poste de mettre au travail leur réalité professionnelle et de s'en saisir à travers les éléments de la formation* ».

L'article L. 312 du Code de l'action sociale et des familles indique que : « *les prestations délivrées par les établissements et services concernées par la loi « sont réalisées par des équipes pluridisciplinaires qualifiées », sous la direction de « professionnels dont le niveau de qualification est fixé par décret et après consultation de la branche professionnelle ou, à défaut, des fédérations ou organismes représentatifs des organismes gestionnaires d'établissement et services* » (Bauduret et Jaeger, 2005, p. 215).

La loi de février 2005 a notamment pour spécificité la reconnaissance du 'projet de vie' de la personne handicapée et la fondation de deux nouvelles catégories de services : le service d'accompagnement à la vie sociale (SAVS) et les « SAVS médicalisés ». La loi HPST de 2009 organise les appels à projet dans le secteur social et médico-social, « *c'est le promoteur qui prenait l'initiative d'une création, transformation ou extension d'un établissement ou service, en déposant un projet, soumis à l'avis du CROSMS, avant décision de l'autorité compétente* »

(Bauduret, 2013, p.45). Cette loi a créé l'Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de santé et médico-sociaux (ANAP). Cette agence travaille sur la performance des établissements et notamment l'efficacité de leur gestion, et elle accompagne les établissements et services dans la réalisation de leurs évaluations externes, exigées depuis la loi 2002, conditionnant le renouvellement de leur agrément par l'ARS et/ou les conseils départementaux.

Bauduret (2013) distingue les lois du secteur médico-social selon leur contenu:

- (1) les lois « populationnelles » : c'est un croisement législatif formé d'un ensemble de législations sociales sur les thèmes de la lutte contre les exclusions LCE (1998), de l'allocation personnalisée d'autonomie (loi APA, 2001), du handicap (loi 2005) et de l'enfance (loi 2007).
- (2) les lois transversales et organisationnelles comme la loi de janvier 2002 et la loi HPST (2009). Ces lois ont pour objectif la cohésion sociale, la protection des publics fragiles, la bienveillance, le recentrage, l'individualisation et la personnalisation de l'accompagnement, la mobilisation des ressources humaines et financières.

La loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 a deux objectifs sociaux et durables : redonner du pouvoir d'agir aux salariés (1) et renforcer les politiques de développement local durable (2), cette loi englobe les structures sociales et médico-sociales (article 2).

Cette évolution législative implique des changements dans les exigences de l'ESS de la gestion des ressources humaines.

II.1.3. Les modèles de Gestion des Ressources Humaines

Les configurations ou les modèles de GRH montrent les liens distincts tissés entre les pratiques RH et l'organisation (Baret et Everaere, 2002). Ces modèles ont été proposés par Pichault et Nizet (1998) selon différentes dimensions : l'arbitraire, le valoriel, l'objectivant, l'individualisant et le conventionnaliste (tableau 9).

Modèles/Dimensions GRH	Arbitraire	Valoriel	Objectivant	Individualisant	Conventionnaliste
Salaire	aléatoire	implicite	déterminé à priori	personnalisé	négocié
Culture	esprit maison	projet commun	légalisme	compétence	clivages corporatifs ou disciplinaires

Recrutement	non planifié	centrée sur la mission	planifié	sélection	sélection
Evaluation Promotion	intuition subjectivité	consensuelle, limitée	critères uniformisés	bilan compétence, mérite	reconnaissance par les pairs
Communication	centralisée informelle	informelle	centralisée formelle	décentralisée, informelle	décentralisée collégiale
Départ, licenciement	se fait sur le champ	volontaire	convention collective	accompagnement	volontaire ou sous pression
Relations professionnelles	Inexistantes		systématiques	directes	basées sur l'éthique
Formation	sur le tas	centrale	surveillée	stratégique	maîtrisée par les professionnels
Temps de travail –vie privée	indifférenciation		réglementé	aménagé	contrôlée par les professionnels
Participation	peu de dispositifs	consultation	institutionnel le	codécision opérationnel	codécision stratégique
Acteurs dominants	sommet stratégique	pas d'acteurs désignés	analystes de la technostructure	opérateurs qualifiés	
Configurations organisationnelles	entrepreneuriale	missionnaire	bureaucratique	adhocratique	professionnelle

Tableau 9: Les modèles de la gestion des ressources humaines de Pichault et Nizet, 1998, p.850).

Les dimensions RH caractérisent et différencient les modèles de GRH. Nous remarquons que chacun possède son propre univers et son fonctionnement unique. En reprenant les composantes identifiées dans la littérature de la GRH en ESS du tableau 8, nous proposons de les rapprocher des composantes des modèles GRH de Pichault et Nizet (1998) (tableau 9). Nous reprenons chaque type et regardons si celui-ci existe dans les organisations de l'ESS.

Comme dans le modèle arbitraire, la GRH dans le secteur associatif semble être moins développée (Davister, 2007 ; Moreau, 2010) du fait d'un manque d'investissements, ses outils

RH sont mal adaptés voire absents (recrutement occasionnel et mal organisé, réseau de connaissances (Prouteau, 2015), le temps partiel a une place importante (Bailly, Chapelle et Prouteau, 2012). Ce modèle est présent dans une culture et un esprit familial caractérisés par des relations informelles que professionnelles entre les acteurs internes de l'organisation (Moreau, 2010).

Selon le modèle valoriel dans l'ESS, « *les questions de recrutement, de rémunération, de temps de travail, etc. n'apparaissent pas comme légitimes ou dignes d'intérêt, vu la prégnance des valeurs censées mobiliser les membres de l'organisation* » (Pichault et Nizet 1998, p.849). Dans certaines organisations de l'ESS, des liens sont tissés entre les valeurs « humaines » et les enjeux spécifiques de GRH dans un fonctionnement démocratique et avec une recherche d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée des salariés (Everaere, 2011). Une gestion de la diversité, de la motivation et des relations entre les bénévoles et les salariés (Davister, 2007) sont importantes. Dans une SCOP, « *les dirigeants [...] sont attentifs aux questions éthiques et, plus ou moins consciemment, ils confrontent leurs convictions avec leurs responsabilités dans leurs pratiques de GRH* » (Juban 2015, p.95). Dans une entreprise d'insertion ou d'autres structures de l'ESS, les valeurs de solidarité, de la libre adhésion, de la réciprocité, de l'autonomie guident les principes de gouvernance et les pratiques GRH comme dans les cas suivants : la gestion du bénévolat, la gestion de la diversité, la gestion de l'implication des salariés dans la vie de l'organisation, la gestion de la motivation (Meyer, 2009).

Comme dans le modèle objectivant de la GRH, cependant certaines structures passent des valeurs militantes caractérisant les organisations de l'ESS à des valeurs plus professionnelles issues des entreprises classiques. Une émergence de la fonction RH semble suivre une courbe exponentielle avec l'augmentation de l'effectif de l'organisation (Davister, 2007 ; Bayle et Dupuis, 2010), et parfois avant même l'arrivée d'un directeur des ressources humaines (Valéau, 2013). L'émergence de la GRH accompagne un changement socio-culturel, ses composantes sont quasiment identiques à celles caractérisant une petite ou une moyenne entreprise classique : se doter de personnel, le développer et le garder tout en maintenant la communication et la gestion du changement (Davister, 2007). Des réflexions sont également menées sur la GPEC et sur la gestion des ressources humaines au niveau national (Bayle et Dupuis, 2010 ; Lethielleux, 2017).

Le modèle individualisant de la GRH « *est caractérisé, entre autres, par l'attention qu'il porte à la question de la culture d'entreprise* » (Pichault et Nizet, 1998, p.846). Dans les structures d'accompagnement, les groupes inter-organisationnels du travail et les relations sociales sont un exemple de la bonne gestion au niveau d'une association, surtout que des relations complexes pourraient être présentes à l'instar des relations illustrées dans le quadrilatère de Desroche (1992). En réponse aux exigences de professionnalisation dans des structures de l'ESS, « *les compétences constituent le pivot de la GRH* » (Baret et Everaere, 2002, p.85) et son référentiel composé des catégories de savoirs, savoir-faire et savoirs-être permet un accompagnement entrepreneurial en GRH et en gestion des compétences génériques et spécifiques territoriales, technologiques, sociales, intrapreneuriales et financières (Bakkali et al, 2010).

Selon le modèle conventionnaliste de la GRH, les membres de certaines organisations de l'ESS garantissent leur existence au sein de l'organisation en participant à la vie collective par le biais de leurs droits de vote, des débats sur des normes fixées, des participations aux commissions de décision (recrutement, appréciation, entretien, autres). Ce modèle « *[...] marqué par une très grande volatilité, qui peut le faire dériver à tout moment vers les autres modèles* » (Pichault et Nizet, 1998 ; p. 849).

Ces divers modèles de la GRH (Pichault et Nizet, 1999) constituent un atout pour montrer la nature des liens entre l'organisation, les pratiques GRH et les acteurs dominants. Toutefois « *ce cadre est réducteur car il laisse dans l'ombre l'influence de nombreux facteurs tout aussi importants et notamment les facteurs de contingences « externes » comme les cadres institutionnels et culturels nationaux* » (Baret et Everaere, 2002, p.92).

Suite à l'analyse des pratiques RH dans les entreprises françaises et anglo-saxonnes, Brabet (1999) met en valeur trois modèles additionnels de la GRH : le modèle instrumental, le modèle de l'arbitrage managérial et le modèle de la gestion des contradictions.

Le modèle instrumental comporte « *une action rationnelle de planification et de stimulation de la ressource humaine* » (Guerin et al. 2009, p.107). Ses pratiques de la GRH sont initiées généralement par le DRH ou un expert RH nommé aussi l'acteur clé de changement, ce modèle correspond à la vision contractualiste de la RSE (performances économique et financière) (Palpacuer, 2015). Au-delà de la logique utilitaire des membres de l'organisation, ces derniers

sont vus comme nécessitant « un épanouissement personnel » profitable à l'entreprise (Guerin et al, 2009).

Pour le modèle de l'arbitrage managérial, les décisions de la GRH sont raisonnables, organisationnelles et éthiques (Brabet, 1999, 2010). Ce modèle se rapproche d'une vision de la RSE qui « *dans l'adoption de politiques et des outils vise à [...] pallier les défaillances de la rationalité économique pure dans sa capacité à assurer l'équilibre social et sociétal de ses activités* » (Palpacuer, 2015, p.8).

Dans le modèle de la gestion des contradictions, les contestations entre les acteurs ne pourraient pas être réduites complètement, d'où l'utilité de les gérer. Fondé sur la convergence naturelle entre l'économie et le social, ce modèle des années 1940 suppose des tensions et des incohérences relationnelles au détriment de l'harmonie sociale. A l'instar du modèle instrumental, ce modèle encourage la conception des outils et des dispositifs de gestion. Il privilégie la négociation comme dans le modèle de l'arbitrage managérial et engage les acteurs à la production de connaissance en s'impliquant dans la négociation et les ajustements (Brabet, 1999). Dans ce modèle de tensions et de consensus, la vision volontariste de la RSE vient pour corriger les déséquilibres sociaux et le besoin de correction des inégalités (Palpacuer, 2015).

A ces modèles de GRH, nous pouvons ajouter le modèle innovant de GRH (Beaucourt, 2011). Des dirigeants développent des outils novateurs de G.R.H. avec des valeurs de base de l'économie sociale (Davister, 2007) et des nouvelles conceptions du management et de la GRH (Dreyfuss et Pijoan, 2015).

Le rayonnement de l'organisation et ses relations avec ses parties prenantes, l'évolution des lois et des normes, les exigences des financeurs, la culture de l'organisation incitent l'évolution des modèles GRH en association (Davister, 2007). En association, nous passons alors de l'informel associatif à une situation de professionnalisme associatif tout en préservant les principes de l'utilité sociale.

Le professionnalisme associatif est perçu dès les années 80 à travers l'importation des méthodes de gestion des entreprises classiques, y compris les méthodes de GRH (Laville, 2012). En reprenant les principes de l'utilité sociale, ce professionnalisme pourrait être renforcé par la formation interne coopérative, la mutualisation des compétences, la reconnaissance sociale et salariale et les formations obligatoires. L'utilité sociale est une spécificité méritoire et identitaire de l'ESS et ses critères sont souvent retenus en association et en GRH (Gadrey,

2004). Le manque de professionnalisme se traduit par l'amateurisme, c'est-à-dire « *un manque de pilotage, les compétences des acteurs dans les associations...leur légitimité, sont au cœur d'un débat où s'opposent professionnalisme et amateurisme* » (Delattre, 2002, p.55).

A contrario du professionnalisme, l'amateurisme est synonyme d'ignorance et de manque de méthode, de systématisme et de savoirs sur le cœur du métier (Ughetto et Combes, 2010).

Si nous reprenons les modèles GRH et leurs critères, nous pouvons les positionner sous les angles d'amateurisme/ d'informel ou de professionnalisme ou entre les deux notions (schéma, 2).

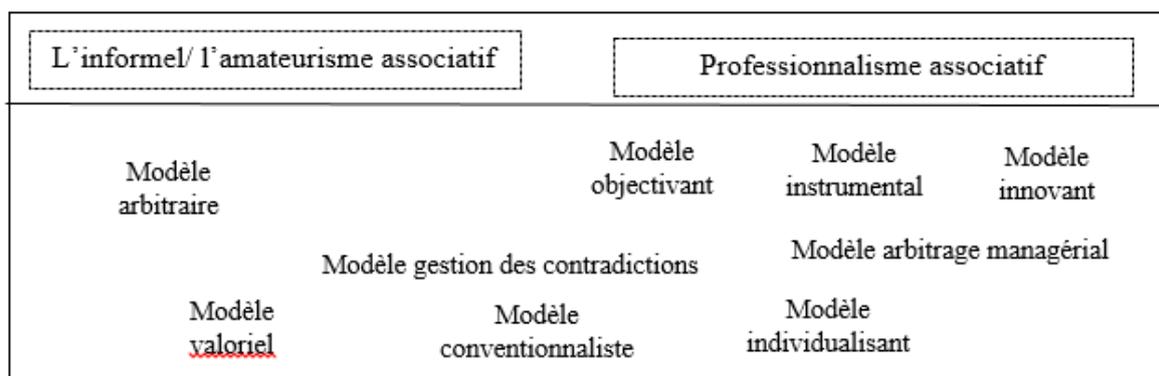


Schéma 2 : Les positionnements des modèles GRH entre l'informel et le professionnalisme (auteur).

Dans une organisation marquée par l'informel et l'amateurisme, la GRH semble plus se rapprocher d'un modèle arbitraire (le manque de dispositifs RH, l'intuition en gestion, esprit maison, pas de relations professionnelles) ou d'un modèle valoriel (une communication informelle, un départ volontaire, pas de relations professionnelles).

Nous passons avec le modèle objectivant plus vers le professionnalisme, la GRH est systématisée, réglementée et planifiée, la formation est maîtrisée par des professionnels (modèle conventionnaliste). Même dans un modèle individualisant, le professionnalisme de la GRH est marqué par la prise en compte des compétences individuelles (bilan, acteurs qualifiés) dans une vision stratégique. Le modèle « instrumental » et le modèle de « la gestion des contradictions » encouragent la conception d'outils et des dispositifs de gestion, mais aussi la mise en place d'outils novateurs en GRH (modèle innovant).

La présentation de ces divers modèles GRH est essentielle pour la découverte et la compréhension de leurs caractéristiques, cette section va nous faciliter la catégorisation et l'identification du modèle dominant de GRH lors de l'intégration de la GRH.

Dans la section suivante, nous étudions la GRH en association lors de l'intégration de la RSO.

II.2. La gestion des ressources humaines et la responsabilité sociétale des organisations

La compréhension de l'impact de la RSO sur les ressources humaines et leur gestion demeure une opportunité particulière pour influencer positivement leurs éventuelles perceptions de l'organisation (Bauman et Skitka, 2012). Ainsi, la RSO pourrait satisfaire les besoins de la sécurité en favorisant la coopération plus que la rivalité entre les parties prenantes. Elle compte aussi pour les salariés, pour renforcer leur confiance en soi et pour favoriser l'estime du groupe. De même, la RSO fournit aux salariés les activités qui permettront de satisfaire leurs besoins psychologiques en plus du confort matériel et l'acceptation sociale.

La RSE pourrait « *placer l'homme au cœur des préoccupations pour aussi permettre un développement durable de l'entreprise (management des risques, sécurité, performance, motivation)* » (Bachelard, 2017, p.175).

La sous-section suivante reprend les pratiques RH développées dans les entreprises classiques et les organisations de l'ESS quand il y a l'intégration de la RSE /RSO.

II.2.1. Les modèles de la GRH dans les associations menant une démarche RSO : les pratiques RH

« *La fonction de GRH est plutôt tacite, informelle et implicite. Le travail de recherche pour repérer des outils de GRH adaptés aux réalités de l'économie sociale ne fait que démarrer* » (Davister et Comeau, 2008 ; p.221). Dix ans plus tard, les travaux de recherche de Davister et Comeau (2008) sur la GRH-RSO en ESS n'ont pas été poursuivis. De ce fait, nous reprenons dans cette partie les travaux de recherche et les articles qui analysent la GRH lors de l'intégration de la RSE dans les entreprises classiques. Ces travaux de recherche dépassent en nombre ceux qui ont été menés dans le cadre de l'ESS. Ceci va nous permettre par la suite de compléter et d'adapter au champ associatif les pratiques RH identifiées lors de l'intégration de la RSO.

A partir d'une analyse des recherches réalisées entre 2008 et 2017² sur la GRH dans les entreprises socialement responsables, nous présentons les caractéristiques de différents modèles de GRH. Est-ce que la perception de la GRH a changé dans le contexte étudié ?

Modèle GRH – RSO			
Modèles dimensions GRH	Pratiques GRH informelles	Pratiques GRH formalisées	Pratiques GRH innovantes - durables – responsables
	Modèle arbitraire Modèle valoriel	Modèle objectivant Modèle instrumental Modèle conventionnaliste	Modèle individualisant Modèle innovant
Salaire	-Aléatoire -Implicite	-Reconnaissance du mérite -Rémunération et avantages sociaux -Progression du revenu -Redistribution d'une part des bénéfices aux salariés (pas dans le modèle associatif)	-Systèmes de bourse (discipline et ponctualité) -Pas de réduction de salaire Rémunérations par critères, variables, appropriée des managers
Culture	-Respect de la personne -Climat de travail familial et convivial -Association enthousiasmante	-Respect de la personne -Environnement de travail sain et sécuritaire -Formaliser la politique GRH ou mieux aller au-delà des fondamentaux -Développement d'outils -Équité -Responsabilité collective qu'individuelle -Sens du travail	-Formaliser la politique GRH ou mieux innover -Environnement de travail sain et sécuritaire -Humanisation du travail -Souci de l'humain -Diversité culturelle, -Forte intégration de l'organisation dans les réseaux locaux des travailleurs -Conditions de travaux personnalisés -Respect de la personne -Santé bio-psycho-social
Recrutement	-Non planifié	-Transparence sur la durée des contrats -Recrutement et insertion (peu qualifié, handicap, non permanent) -Programme d'intégration	-Emploi durable -Recrutement et insertion (défavorisés) -Absence de sélection

² Annexe 3

Evaluation Promotion	-Subjectivité -Intuition	-Compétences : évaluation et reconnaissance, développement, amélioration continu, construction en permanence	-Selon le mérite -Reconnaissance
Communication	-Dialogue -Rencontres amicales	-Dialogue social	-Communication et sensibilisation sur la RSE (covoiturage, téléconférences) -Outil multimédia, à distance, pendant l'horaire de travail
Départ, licenciement	-Se fait sur le champ	-Pas de licenciement	-Volontaire
Relations professionnelles	-Inexistantes	-Négociation collective -Instance consultative (orientations et mission)	-Consultation et concertation des salariés : attentes et potentiels
Formation	-Formation sous formes de journées de rassemblement à l'extérieur	-Formation professionnelle continu (taux acceptable)	-Programmes de formation sur la RSE (dirigeants)
Temps de travail-privée	-Indifférence	-Conciliation travail – famille, équilibre vie-privée et vie professionnelle	-Horaires de travail flexible outil multimédia, à distance, pendant l'horaire de travail
Participation	-Participation citoyenne	-Droits de vote AG	-Inclusion du travailleur dans le CA -Partage de responsabilités -Liberté d'agir et d'utiliser ses compétences -Employabilité des salariés -Construction sociale par et à travers les salariés
Acteurs dominants	-Direction/ administrateurs -Sommet stratégique, usagers	-Direction/ gestionnaires, administrateurs, usagers	-Direction/ gestionnaires, administrateurs, usagers -Salariés sont des stakeholders pas comme les autres, créateurs de performance -Hiérarchie aplatie -Augmentation des missions et des responsabilités des salariés

Configurations organisationnelles	-Entrepreneuriale -Missionnaire	-Bureaucratique -Professionnelle	-Adhocratique -Professionnelle

Tableau 10: Les modèles GRH lors de l'intégration de la RSO dans un contexte associatif : pratiques RH.

Suite au recensement des pratiques RH identifiées dans les organisations menant une démarche responsable, nous repérons trois types de pratiques RH : informelles, formalisées et innovantes-responsables-durables.

II.2.1.1. Les pratiques RH informelles

Lors de l'intégration de la RSO, une partie des pratiques RH identifiées se rapprochent des modèles GRH arbitraire et valoriel (Pichault et Nizet, 1998) présentés dans la section 1.4 de ce chapitre. Nous interprétons ceci par le fait que les dimensions RH perçues s'approchent de la gestion informelle.

Par exemple, une association qui mène une politique RSO est caractérisée par une culture basée sur le respect de la personne (Daudé et Noel Le maitre, 2006) dans un climat de travail familial et convivial (Davister et Comeau, 2008).

II.2.1.2. Les pratiques RH formalisées

Lors de l'intégration de la RSO, les pratiques RH peuvent être semblables à celles perçues dans les entreprises classiques. Les dimensions RH sont similaires à celles identifiées notamment dans les modèles objectivant, instrumental et conventionnaliste.

Par exemple, au niveau du recrutement des salariés – bénévoles, une transparence sur la durée des contrats est encouragée (Davister et Comeau, 2008). Pour le recrutement et l'insertion, il y a une absence de discrimination envers les peu qualifiés, les personnes handicapées, et les non permanents (Poissonnier et Drillon, 2008).

II.2.1.3. Les pratiques RH innovantes, durables, responsables

Lors de l'intégration de la RSO, les pratiques RH peuvent aller au-delà de la formalisation et des fondamentaux et refléter soit les piliers de la RSO, soit l'innovation (Beaucourt, 2011).

Les pratiques RH sont alors imprégnées par les principes RSO, nous retrouvons les programmes de formation sur la RSE en faveur des dirigeants, la communication et la sensibilisation sur la RSE (covoiturage, téléconférences) (Peretti, 2016),

Sur les pratiques RH innovantes, nous trouvons également le développement d'outils multimédias à distance pendant l'horaire de travail (Berger-Douce, 2008), la forte intégration de l'organisation dans les réseaux locaux des travailleurs (Davister et Comeau, 2008), la consultation et la concertation des salariés sur leurs attentes et leurs potentiels (Ramboarisata, De Serres et Gendron, 2008 ; Poissonnier et Drillon, 2008 ; Dubruc et Salameh-Bchara, 2013). Pour atténuer les limites de l'adaptation des pratiques RH des entreprises classiques au contexte associatif, nous avons supprimé les pratiques ressources humaines propres aux entreprises classiques et nous avons enrichi les modèles par d'autres composantes RH concernant les acteurs associatifs:

Les acteurs sont différents de ceux présents dans les entreprises classiques. En reprenant le quadrilatère coopératif de Desroche (1992), quatre principaux acteurs sont au cœur des relations complexes. Ce sont respectivement les managers, les salariés, les administrateurs et les sociétaires. De même, il ne faut pas négliger la gestion des bénévoles (Davister, 2006), « *les pratiques de GRH des bénévoles doivent rester cohérentes avec le projet et s'inscrire dans l'intérêt commun tout en prenant en compte la grande diversité des profils* » (Meyer, 2009 ; p.122).

Dans le secteur associatif, la politique GRH est au service de l'utilité sociale et moins à la réalisation et au partage du profit (Gadrey, 2004).

II.2.2. Les défis d'un modèle GRH innovant – durable

Lors de l'intégration de la RSO dans le contexte associatif, les pratiques GRH recensées (pratiques RH informelles, formalisées ou pratiques RH innovantes, responsables, durables) répondent à plusieurs défis sociaux comme ceux cités par Fraisse et Guerfel-Henda (2005), notamment le développement et le maintien du capital humain, la confiance, la motivation des ressources humaines.

II.2.2.1. Développer et maintenir le capital humain

Le modèle GRH répond à ce défi à travers des dimensions RH fondamentales, nous prenons l'exemple de la formation : une journée de formation par un rassemblement à l'extérieur (Davister et Comeau, 2008) ; la formation professionnelle continue (Coulon, 2006), les programmes de formation sur la RSO (Peretti, 2016), la formalisation de la politique GRH voire aller au-delà des fondamentaux et innover (Gendron, 2008).

II.2.2.2. Bâtir la confiance

Les pratiques RH sont la base de la genèse de la confiance, nous parlons des pratiques comme les rencontres amicales et la participation citoyenne, la création d'une instance consultative pour la consultation et la concertation des salariés sur les orientations possibles (Coulon, 2006 ; Davister et Comeau, 2008), le partage de la responsabilité avec ceux-ci (Fraisie et Guerfel-Henda, 2005), la liberté d'agir et l'utilisation des compétences (Beaupré, 2008).

II.2.2.3. Créer les conditions de motivation des ressources humaines

La motivation des salariés s'effectue dans un environnement de travail sain et sécurisé par la reconnaissance des salariés sur différents plans : la reconnaissance du mérite (Lovaso Ramboarisata et Gendron, 2008), l'établissement d'un système de bourses en faveur de la bonne discipline et la ponctualité, la réalisation d'une cérémonie de remise des diplômes (Berger-Douce, 2008).

II.2.3. Illustrations des modèles et des cartographies GRH développés lors d'intégration de la RSO

Dans les travaux de recherche recensés, deux modèles résument et illustrent les composantes de la GRH lors de l'intégration de la RSE :

- (1) Le modèle de la gestion durable des ressources humaines de Borter et al. (2011) et
- (2) La cartographie de la gestion du bien-être des salariés de Baupré et al. (2008).

Ces deux modèles clarifient et concrétisent sous forme de schémas les composantes d'une gestion GRH durable-responsable.

II.2.3.1. Le modèle de la gestion durable des ressources humaines

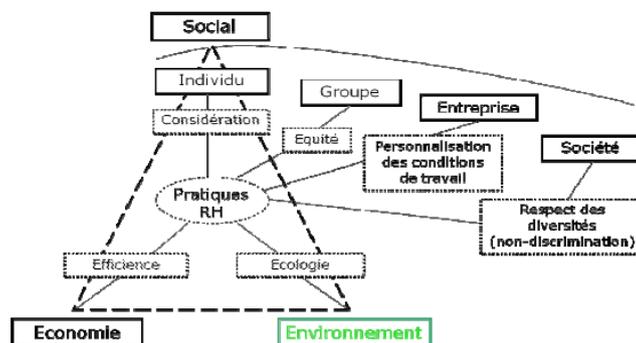
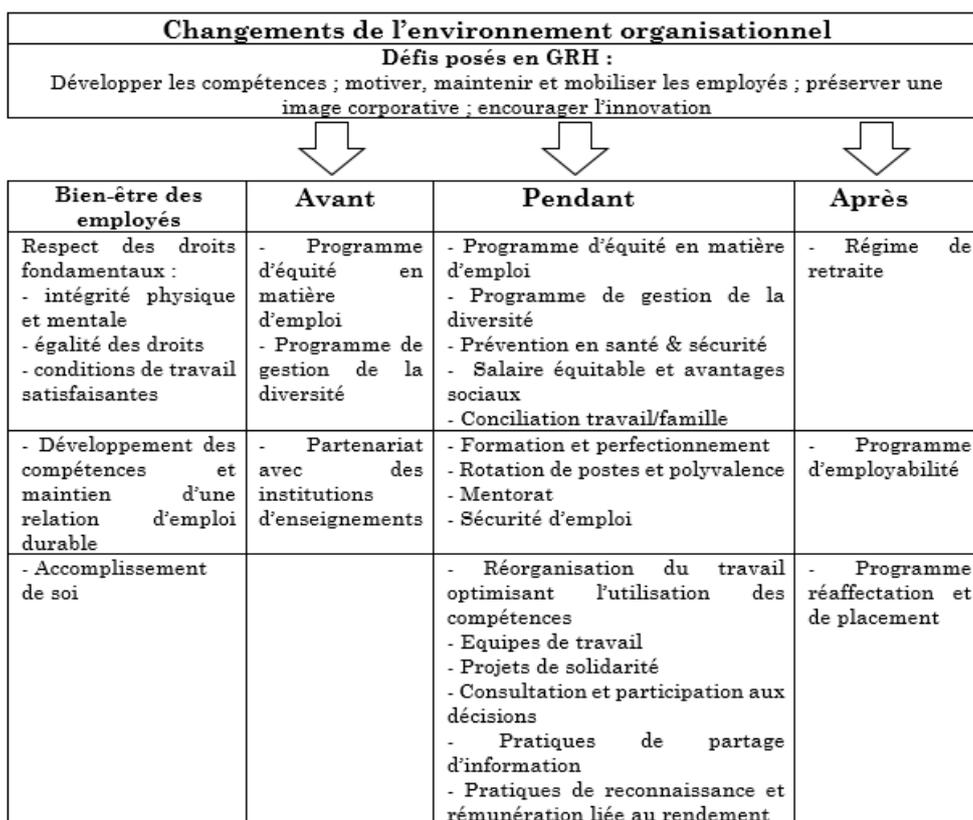


Figure 5: Le modèle de la gestion durable des ressources humaines (Borter et al. 2011).

Ce modèle repris de Borter et al.(2011) dans leur communication intitulée « Vers un modèle de GRHD », est la résultante de développements théoriques, d’entretiens préparatoires avec des acteurs de PME et de pratiques de terrain en gestion des ressources humaines. En partant du triptyque du développement durable (la performance économique, la performance sociale et la performance environnementale), le modèle incorpore la conception d’une gestion durable en révélant les pratiques de la gestion des ressources humaines qui, tout en visant l’efficience du point de vue économique et un caractère écologique Il vise à apporter de la considération à l’individu dans sa dimension bio-psycho-sociale, de l’équité dans le groupe, un équilibre de vie personnelle-vie professionnelle (personnalisation des conditions de travail) au niveau de l’entreprise et le respect des diversités dans la société (non-discrimination).

II.2.3.2. La cartographie de la gestion du bien-être des salariés

La cartographie des pratiques de GRH visant le bien être des salariés, a été réalisée par Beaupré en 2008 dans son article « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale ».



Cartographie 1 : La gestion du bien-être des ressources humaines (Beaupré et al, 2008, p.121)

Nous remarquons la multiplicité, la diversité et la différence des pratiques visant les salariés avant leur embauche, durant leur travail et après l'emploi. Cette variété de pratiques permet à la direction et aux salariés de passer plus facilement d'une étape à une autre. Elles sont déterminées en fonction de deux axes : la temporalité du lien d'emploi et la dimension du bien-être des salariés visés par ces pratiques.

Les pratiques de la GRH en matière de la RSO contribuent à la fois à favoriser le bien-être des salariés et à relever les défis que posent les changements de l'environnement en matière de GRH

II.2.3.3. Les constatations et les définitions du couplage GRH –RSO

Sur les articulations entre la GRH et la RSO, nous retenons les principales constatations et les définitions suivantes:

- « *Une conversion du management à l'humanisme instrumental ... où le souci de l'humain fait désormais partie des critères décisionnels mobilisés par les managers* » (Daudé et Noël-Lemaître, 2006, p.39) ;
- La RSE permet:
 - « (1) de promouvoir le bien-être des salariés; (2) d'améliorer la réputation de l'entreprise en vue de faciliter l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre et (3) de susciter l'engagement et la mobilisation des salariés en vue de réduire les conséquences négatives de l'entreprise sur l'environnement, mais surtout afin d'accroître la performance financière des entreprises » (Beaupré, 2008, p.109).
- « *L'expression « gestion durable des ressources humaines » apparaît désormais dans tout bon rapport de DD ou de responsabilité sociétale de l'entreprise* » (Poissonnier et Drillon, 2008, p.23).
- La RSE est « *pensée comme un concept-pivot, susceptible d'initier une refonte du système de GRH* » (Grimand et Vandangeon Derumez, 2010, p.9).
- Le modèle de la gestion durable des ressources humaines est composé des :
 - « *Pratiques de gestion des ressources humaines qui, tout en visant l'efficacité du point de vue économique et un caractère écologique, vise à apporter de la considération à l'individu dans sa dimension bio-psycho-sociale, de l'équité dans le groupe, un équilibre de vie personnelle-vie professionnelle ... au niveau de l'entreprise et le respect des diversités dans la société* » (Borter et al. 2011, p.15).
- « *Cette GRH s'exprime de façon informelle et elle est portée souvent par le dirigeant lui-même* » (Imbs, Ramoarison et Lalao, 2013, p.52).
- La GRH socialement responsable est celle qui :
 - « *Tout en se préoccupant du développement et de la pérennité de l'entreprise dans le respect de la réglementation, adapte ses pratiques en fonction des besoins et des attentes de chaque salarié. Elle lui offre une meilleure équité, ainsi qu'une optimisation de la qualité de son emploi et du travail qu'il effectue, le tout étant inscrit dans une relation d'emploi durable* » (Barthe et Belabbes, 2016, p. 108) « *Passer d'une fonction de gestion, bridée par le cadre légal à une fonction d'animation qui donne du sens et qui est en lien direct avec ses salariés, d'où l'objectif d'une GRH socialement responsable* » (Barthe et Belabbes, 2016, p.109).

- « *La GDRH, est encore dans une étape embryonnaire... semble plutôt consister pour l'instant à la récupération des « meilleures » pratiques de ressources humaines, transposées dans un contexte de durabilité* » (Gareau, 2016, p 158).

De toutes ces définitions de la gestion durable des ressources humaines, nous retenons les mots-expressions clés suivants : humanisme, décisionnel, considération pour l'individu, lien direct avec les salariés, meilleures pratiques RH.

II.2.4. Les facteurs de réussite d'une GRH lors de l'intégration de la RSO

Pour une gestion réussie et durable des ressources humaines lors de l'intégration de la RSO, plusieurs facteurs peuvent l'appuyer: le projet associatif, les évolutions législatives, la gouvernance associative et le choix des instruments de gestion.

II.2.4.1. Le projet associatif et l'utilité sociale

Le projet associatif, document rédigé par le conseil d'administration et/ ou par le dirigeant, est considéré comme un élément central dans la dynamique de ces organisations (Valéau, 2003). Ce projet accompagne l'association dans son développement (Le Berrigaud, 2016). Les projets sociaux se différencient par la gouvernance et la régulation mises en place (Vaesken et Zafiropoulou, 2008). L'utilité sociale évoque des thèmes en lien avec les inégalités, la solidarité, le développement durable, la démocratie participative et le professionnalisme associatif (Gadrey, 2004).

II.2.4.2. Les évolutions législatives

Précédemment, nous avons pointé les évolutions législatives de la GRH dans les associations du secteur médico-social. La loi n°2014-856 du 31 juillet 2014, relative à l'économie sociale et solidaire, donne clairement de l'importance au social et à la durabilité pour redonner du pouvoir d'agir aux salariés (1) et renforcer les politiques de développement local durable (2).

II.2.4.3. La gouvernance associative et les parties prenantes

Dans les associations, la gouvernance peut être vue comme plus simple que dans une société anonyme car le rapport social exclut une partie prenante inexistante que sont les actionnaires. Cependant, pour une gouvernance réussie, une association gestionnaire doit s'engager dans « *une économie démocratique, fondée sur le travail et l'usage, en excluant la rente* » (Draperi, 2018, p.78).

A noter que la gouvernance est la résultante des processus de négociation et des décisions conçus en accord avec les diverses parties prenantes dans l'objectif du « *partage de la responsabilité entre l'ensemble des acteurs impliqués, possédant chacun une certaine forme de pouvoir* » (Lacroix & St-Arnaud, 2012, p.26).

Dans les associations de l'ESS, la gouvernance associative se caractérise par la multiplicité et la divergence des parties prenantes dans le monde associatif (Chemin et Gilbert, 2010). Ceci amène les dirigeants associatifs à gouverner et à prendre en compte leurs intérêts distincts (Chabault et Tours, 2007). En termes de financement, les associations sont dépendantes des fonds publics pour accomplir leur objet social. Néanmoins avec les politiques gouvernementales de rigueur, le budget alloué à leur secteur diminue constamment. La diversification de leur portefeuille de financement pourrait leur apporter plus d'autonomie et conduire à l'évolution de leur gouvernance (Eynaoud et Mourey, 2012).

Suite à une enquête réalisée en 2011 auprès des responsables associatifs, quatre formes de gouvernance associative se distinguent en fonction du niveau de formalisation et du poids des acteurs internes et externes. Plus le nombre des acteurs internes est déterminant dans la formalisation des outils et des procédures de la gouvernance, plus l'association adopte des gouvernances resserrées et militantes. Pour les gouvernances externalisées et professionnalisées, les acteurs externes jouent un rôle déterminant dans le processus de formalisation. Plus l'association se rapproche d'une formalisation élevée, plus la gouvernance est professionnelle, cette formalisation s'accompagne de la participation d'acteurs externes comme les cabinets de formation et de conseil, la communauté scientifique (chercheurs).

Dans les dimensions explorées de la gouvernance associative, « les instruments de gestion » la soutiennent et permettent une évaluation des rapports sociaux, une identification des jeux d'acteurs, la réforme des conditions de travail internes (Biondi et al., 2010).

II.2.4.4. Le choix des instruments de gestion et leurs valeurs d'appropriation

Face aux contraintes organisationnelles et environnementales et en réponse à la gouvernance associative et au projet collectif, les changements de logique dans les associations conduisent à une évolution des outils de gestions mobilisés. D'où l'importance d'exposer la théorie de l'appropriation des outils de gestion, en particulier les développements de Boldrini et al. (2016), de De Vaujany (2006), de Grimand (2006), d'Acquier (2007) sur les valeurs et les perspectives d'appropriation des outils de gestion.

II.3. La théorie de l'appropriation des outils de gestion

Les outils de gestion des associations sont soit propres à elles ou soit issus des entreprises classiques (Biondi et al, 2010 ; Dreyfuss et Pijoan, 2015). « *Dans les organisations solidaires qui sont traversées par de multiples logiques institutionnelles, il paraît particulièrement pertinent de s'intéresser à la façon dont les outils de gestion transportent ou régulent ces logiques* » (Terrisse, 2015, p.53). « *Les dirigeants ont retenu le rôle puissant des outils et leur capacité normalisatrice* » (Rousseau, 2007, page 34).

Dans les sous-sections suivantes, nous reprenons les composantes de la théorie de l'appropriation des outils de gestion et ses déploiements dans l'ESS.

II.3.1. Les règles, les dispositifs, les outils et les objets de gestion

Dans les organisations de l'ESS, les outils de gestion permettent de porter différentes logiques institutionnelles qui caractérisent les organisations sociales et solidaires (Terrisse, 2015). Dans le secteur médico-social de l'ESS, peu de dirigeants s'intéressent à la GRH et ses indicateurs (absentéisme et autres, mais « *de nombreuses réformes du secteur médico-social lancées par les pouvoirs publics [...] dont l'objectif [...] est de rendre les organisations [...] plus performantes.* » Lux (2015, p.84). L'analyse des outils de gestion de la RSE montre leur absence de neutralité et combien ils sont porteurs de normes et de règles (Acquier, 2007).

Une richesse terminologique est associée à l'approche par les instruments de gestion, ses composantes sont réparties en outils, objets, dispositifs et instruments de gestion (Boldrini et al, 2016).

La règle de gestion est destinée à normaliser l'action de l'organisation par des chartes, des normes, des lois, des principes (De Vaujany, 2006), des guides de conduite dans l'objectif de garantir la performance de l'organisation (Moison, 2008). La règle de gestion a du sens quand elle ramène un projet commun à ses finalités avec succès. Parfois, elle se personnifie dans les dispositifs, les outils, les objets de gestion. Dans ce cas, elle sera mobilisée « *sans que les acteurs en aient nécessairement conscience* » (Dechamp, Goy, Grimand et De Vaujany, 2006). Indissociables des règles de gestion, les outils de gestion constituent un schéma de raisonnement formés à partir d'un ensemble de variables définies, classées, mesurées et reliées entre elles.

Ces variables nommées « objets de gestion » (Moison 2008) guident l'action commune par les schémas, les représentations graphiques, les indicateurs, le savoir-faire et les indices. Ces outils de gestion agrègent des artefacts matériels ou symboliques et des registres d'action et d'usage (De Vaujany, 2006 ; Grimand, 2006) systématisés et codifiés dans une logique fonctionnelle. Nous pouvons distinguer deux types d'outils ouverts ou fermés en les associant au genre de l'artefact (Martineau, 2017) :

Genre de l'artefact	Forme (principe d'ordonnement de la liste)	Substance (but)	Tolérance aux interprétations	Attitude de l'utilisateur	Exemples
Fermé	Non ambiguïté, clarté, exhaustivité	Conformer, normaliser, contrôler, rendre prévisible	Faible	Passive	Budget ; Procédure ; Règlements ; Programmation séquentielle,...
Ouvert	Ambiguïté, espaces de liberté, tolérance aux interprétations multiples	Stimuler la réflexion, aider à la décision	Forte	Active	Tableau de bord stratégique ; brainstorming ; matrice BCG ; guide d'entretien professionnel

Tableau 11: Les outils ouverts et les outils fermés, le genre de l'artefact (Martineau, 2017, p. 251).

La comparaison des genres de l'artefact ouvert et fermé révèle que l'artefact qui aura comme but la normalisation, la clarté, la formalisation de l'action par des réglementations, des procédures, est un artefact fermé. Plus l'artefact incite à la réflexion et à la forte participation de l'utilisateur de l'outil (brainstormings, entretiens), plus nous sommes dans des outils ouverts. Les outils de gestion et les objets de gestion sont regroupés dans le dispositif de gestion. Ce fil conducteur est « *un ensemble d'éléments de design organisationnel porté par une intention stratégique [...] qui vise à intégrer les outils et les acteurs de façon cohérente, et dans le respect de certaines règles de gestion* » (De Vaujany, 2006 ; p.113).

Suite à la présentation des règles, des dispositifs, des outils et des objets de gestion, nous nous focalisons désormais sur le contexte de notre recherche : une association du secteur médico-social. Nous reprenons le modèle développé par Bauduret et Jaeger (2005) sur les indicateurs médico-socio-économiques d'une association. Ce modèle englobe les composantes principales caractérisant le secteur médico-social-économique et les relations qui les connectent. Nous

focalisons principalement sur le projet de l'établissement, l'organisation et le fonctionnement de la structure et les caractéristiques des publics accueillis.

En nous basant sur une représentation graphique de Bauduret et Jaegger (2005) (figure 6), nous enrichissons ce schéma en y ajoutant les différents instruments de gestion (les dispositifs, les règles, les outils et les objets de gestion). Nous renommons les composantes du schéma en outils, règles, dispositifs ou objets de gestion. Nous nous sommes intéressés à identifier la place de « l'organisation et le fonctionnement de la structure » par rapport aux autres composantes. En particulier, nous sommes amenés à distinguer les indicateurs de gestion et de management en lien avec les ressources humaines et leurs interférences avec les autres composantes du système. « *Il convient de ne pas considérer l'outil de gestion comme une simple matérialité, mais de regarder sa dimension sociale et ses relations avec les personnes* » (Terrisse, 2015 ; p.51).

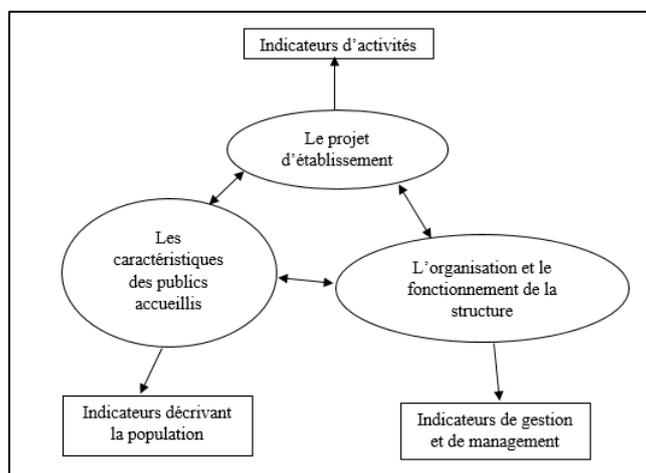


Figure 6: Les trois catégories d'indicateurs médico-socio-économiques (Bauduret et Jaeger, 2005 ; p.195).

L'outil de gestion « *joue potentiellement un rôle de « moteur d'attention » [...] il contribue à focaliser l'attention des managers sur certains traits distinctifs de la situation de gestion [...] il permet de libérer l'attention des acteurs pour interpréter d'autres signes* » (Grimand, 2006 ; p.25).

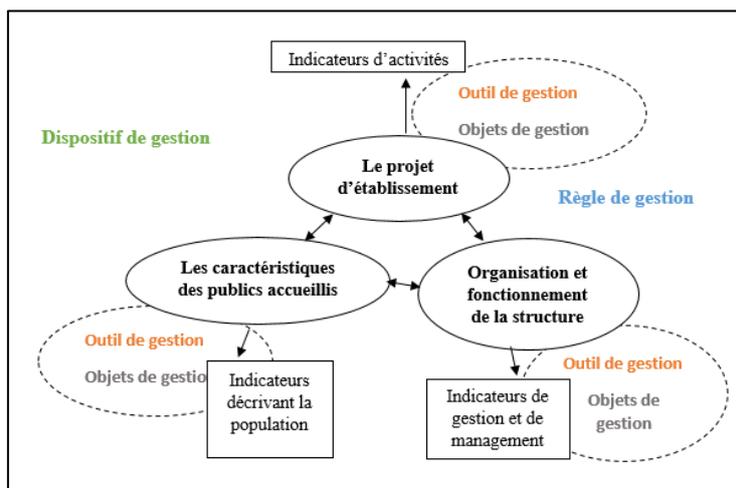


Figure 7: Les indicateurs médico-socio-économiques et les instruments de gestion (auteur).

En transposant les instruments de gestion sur les catégories d'indicateurs médico-socio-économiques, nous avons une vision plus claire de l'emplacement des règles, des dispositifs, des outils et des objets de gestion des ressources humaines (figure 7).

II.3.2. Les perspectives sur l'appropriation des dispositifs, des règles, des objets et des outils de gestion

« *Aucun outil de gestion n'est porteur en soi de connaissance...les acteurs projettent sur les outils des formes de perception et de connaissance qui s'inscrivent dans une variété de registres : rationnel, social, politique, identitaire, symbolique,...* » (Grimand, 2006, p.17)

De Vaujany (2006) et Grimand (2006 ; 2012) distinguent quatre regards sur les « perspectives de l'appropriation des outils de gestion ».

Rationnel	Socio-politique	Cognitif	Symbolique
Enjeu de l'appropriation			
L'appropriation comme vecteur de rationalisation de la décision et de l'action managériale	L'appropriation comme résultant du jeu des acteurs	L'appropriation comme processus d'apprentissage	L'appropriation comme processus de construction du sens
Représentation dominante des outils de gestion			
Un enjeu de normalisation de standardisation des comportements	Un enjeu dans la structuration des rapports sociaux	Une source de réflexivité sur sa propre pratique	Un vecteur identitaire Une source de légitimation de l'action
Articulation conception & usage			

Conception et usage comme deux moments distincts	Conception et usage dans un cycle itératif et continu	Conception et usage largement indissociables
--	---	--

Tableau 12: Les quatre regards pour penser l'appropriation des outils de gestion (Grimand, 2012, p.245).

Ces regards appropriatifs des outils de gestion (De Vaujany, 2006 ; Grimand, 2012) se distinguent par leurs enjeux d'appropriation et leurs finalités. Pour la perspective rationnelle, l'appropriation des outils de gestion a pour objectif de rationaliser et de normaliser les actes managériaux. Pour la perspective socio-politique, l'appropriation est un acte social qui s'opère collectivement dans la durée et vise la structuration des rapports sociaux. Pour la perspective cognitive ou psycho-cognitive, l'appropriation des outils de gestion est un processus-psycho-cognitif individuel ou collectif inscrit dans la durée. L'outil de gestion est une source de réflexivité sur sa propre pratique. La perspective symbolique *« fait des outils de gestion un support identitaire et un vecteur de construction du sens [...] permet également de faire justice du rôle des croyances, mythes, idéologies organisationnelles dans la dynamique d'appropriation »* (Grimand, 2012 ; p.244). Nous parlons de la face symbolique d'un outil de gestion quand il peut *« donner lieu à un investissement affectif »* (Grimand, 2006 ; p.19) par le langage et la narration et dont l'outil représente une source de légitimation de l'action.

Cette multitude de perspectives révèle le caractère complexe d'un outil de gestion *« qui n'est ni facilement perceptible, compréhensible, traductible voire communicable sur le terrain »* (Justin, 2006 ; p.72). En particulier, l'interprétation et la perception peuvent être différentes selon les utilisateurs finaux. Ainsi, l'instrument de gestion est considéré comme un outil de gestion pour les utilisateurs X alors que pour les utilisateurs Y, ce même instrument est vu comme un objet de gestion, d'où la *« compréhension conjointe »* (De Vaujany, 2006).

Pour atténuer cette complexité tout en respectant les visions émises, deux courants théoriques identifient l'appropriation des outils de gestion : la conception à l'usage des outils de gestion (1) et la mise en acte des outils de gestion (2).

II.3.2.1. La conception à l'usage des outils de gestion

Entre la phase de la conception et la phase de l'usage des outils de gestion, une réappropriation imprévue de la GRH est parfois accomplie par les salariés (les principaux acteurs) en adaptant les outils de gestion aux situations vécues, ce qui amène à une individualisation/personnification des pratiques RH (Martin, 2006). Les articulations entre la

conception et l'usage varient d'une perspective d'appropriation à une autre (tableau 12). Dans cette théorie, l'outil de gestion concerne le schème sociocognitif ; les articulations étant répétitives et continues. Même pour la perspective symbolique, la conception d'un outil de gestion ne peut pas être séparée de son usage. La relation entre la conception et l'usage n'est pas univoque et se réalise avec les mêmes acteurs.

II.3.2.2. La mise en acte des outils de gestion

La phase de mise en acte des outils de gestion suit la phase de leur conception, c'est la phase de leur usage par les utilisateurs finaux qui « [...] deviennent en quelque sorte les concepteurs de l'outil pour les utilisateurs suivants » (De Vaujany, 2006, p. 119). Ceci valorise davantage les interactions entre les acteurs et les outils (De Vaujany et Grimand, 2005). Dans la perspective rationnelle, l'usage de l'outil se distingue dans le temps de sa conception. Pour les perspectives socio-politiques et cognitives, la conception et l'usage s'opèrent de manière répétitive et continuellement et dans la perspective symbolique, ces deux étapes sont consubstantielles (Grimand, 2012).

II.3.2.3. Les valeurs de l'appropriation des outils de gestion

Dans la continuité des comparaisons entre les deux théories de l'appropriation des outils de gestion (théorie de la mise en acte, théorie de la conception à l'usage), De Vaujany et Grimand (2005) opposent les valeurs de l'appropriation des outils de gestion, avec leur rôle de l'appropriation. Les distinctions entre les quatre valeurs d'appropriation sont illustrées par un exemple d'appropriation d'un « outil référentiel de compétences », en particulier le rôle de l'appropriation, les indicateurs et les dispositifs de pilotage appliqués.

	Valeur-caution	Valeur structurelle / d'assimilation	Valeur construite	Valeur à l'usage
Rôle de l'appropriation	Adoption de l'outil (qui souvent n'est que peu ou pas utilisé). L'important est dans la légitimité sociale apportée	Actualisation de la valeur intrinsèque de l'outil celle liée à la qualité du design	Mise en acte de l'outil avec possibilité de « réinvention et évolution des prescriptions réciproques	Conception à l'usage, elle est le lieu où tout commence

<p>Exemple :</p> <p>Instrumentation d'un tableau de bord appropriatif pour un « outil référentiel de compétences »</p> <p>1) rôle de l'appropriation</p> <p>2) indicateurs</p> <p>3) dispositifs de pilotage</p>	<p>1) l'outil est davantage adopté qu'approprié, usage rhétorique important, destiné à légitimer la place de la FRH dans l'entreprise</p> <p>2) exemple : Nombre d'imitations d'un choix d'adoption sur le secteur ; nombre de communications externes</p> <p>3) démarches de benchmarking sur l'outil référentiel de compétences ; réseau d'échanges et de retour d'expériences inter-entreprises sur l'outil</p>	<p>1) optimiser les processus de GRH ; élaborer des profils de recrutement ; repérer des besoins de formation ; GPEC, etc.</p> <p>2) existence d'un répertoire des emplois types ; estimation de l'écart compétences requises – compétences acquises</p> <p>3) contrôle diagnostic : dispositif d'entretien annuel articulant jugement porté sur la performance et sur la compétence</p>	<p>1) l'outil est réinventé réapproprié par les acteurs organisationnels (sens, marges de manœuvre, fins socio-politiques)</p> <p>2) nombre de contestations entretien annuel ; % de référentiels élaborés sur la base d'un groupe métier</p> <p>3) groupe métiers chargés de suivre la diffusion de l'outil dans l'organisation</p>	<p>1) acte de création de sens pour les salariés ; recomposition des logiques identitaires ; moyen de construire l'employabilité des salariés ; créer, évoluer ou actualiser les référentiels de compétences pour favoriser l'émergence de nouvelles figures d'acteurs</p> <p>2) nombre de demandes de formation ; taux de promotion interne</p> <p>3) dispositifs de pilotage ; enquêtes d'opinion internes ; bilans de compétences, entretiens de carrière/ progrès</p>
---	--	--	--	---

Tableau 13: Les valeurs de l'appropriation des outils de gestion (reprise de De Vaujany et Grimand, 2005, p. 230-231-232-233).

L'exemple illustrant l'appropriation d'un « outil référentiel des compétences » clarifie bien les spécificités des types des valeurs d'appropriation.

La valeur-caution de l'appropriation d'un outil « renvoie à une appropriation de l'outil de gestion sous un angle de légitimité sociale induite au sein du champ institutionnel » (Gouffé, 2013, p.108). Au niveau de la GRH, l'appropriation visant cette valeur cherche à consolider la place de la fonction dans l'organisation à travers plusieurs indicateurs et dispositifs de pilotage (De Vaujany, 2006). L'appropriation d'outil de gestion dont la valeur est structurelle/ d'assimilation est « pensée comme consubstantielle à la valeur intrinsèque de l'outil » (contenu et architecte de l'outil) (Gouffé, 2013, p.108).

Pour les valeurs d'appropriation construites ou « à l'usage », liés respectivement à la théorie de la mise en acte et à la théorie de la conception à l'usage, « c'est surtout la co-construction locale et le chemin faisant de l'outil de gestion qui compte » (De Vaujany, 2006, p.122).

II.3.3. Les scénarios de la GRH lors de l'intégration de la RSO

A partir des regroupements entre les instruments de gestion et leurs perspectives d'appropriation (A^{1-1} (une règle de gestion dont la perspective est rationnelle) ; A^{2-1} (un dispositif de gestion avec une perspective socio-politique) ...), plusieurs possibilités se tracent en termes de GRH observés. Le tableau 14 nous permet de donner plus de précisions sur la nature de l'outil et sa perspective d'appropriation dans un cas étudié. Par exemple, un même outil de gestion dans un site A pourrait être perçu comme un objet de gestion dans un site B appartenant à la même organisation (De Vaujany, 2006).

Lors de l'intégration de la RSO, est-ce que la politique GRH est tournée plus vers une perspective rationnelle – instrumentale ou est-ce la résultante d'un jeu d'acteurs ou d'une construction du sens ? Est-ce que l'association mobilise des outils et des objets de GRH ou plutôt des dispositifs et des règles ?

Cas de la GRH	Règles de gestion	Dispositifs de gestion	Outils de gestion	Objets de gestion
Perspective rationnelle	$A^{1-1} \dots A^{1-n}$	$A^{2-1} \dots A^{2-n}$	$A^{3-1} \dots A^{3-n}$	$A^{4-1} \dots A^{4-n}$
Perspective Socio-politique	$B^{1-1} \dots B^{1-n}$	$B^{2-1} \dots B^{2-n}$	$B^{3-1} \dots B^{3-n}$	$B^{4-1} \dots B^{4-n}$
Perspective Cognitive	$C^{1-1} \dots C^{1-n}$	$C^{2-1} \dots C^{2-n}$	$C^{3-1} \dots C^{3-n}$	$C^{4-1} \dots C^{4-n}$
Perspective Symbolique	$D^{1-1} \dots D^{1-n}$	$D^{2-1} \dots D^{2-n}$	$D^{3-1} \dots D^{3-n}$	$D^{4-1} \dots D^{4-n}$

Tableau 14: Les regroupements entre les dispositifs, les règles, les outils et les objets de GRH et les perspectives d'appropriation des outils de gestion.

Pour chacun des regroupements $A^{1-1} \dots D^{4-n}$, les valeurs d'appropriation identifiées par De Vaujany et Grimand (2005) clarifient le rôle joué pour chacun de ces instruments de gestion.

	Valeur-caution	Valeur structurelle / d'assimilation	Valeur construite	Valeur à l'usage
A^{1-1}				
.....				
D^{4-n}				

Tableau 15: Les diverses valeurs de l'appropriation des outils de gestion (adapté de De Vaujany et Grimand, 2005 ; p. 230).

Pour mettre en valeur les tableaux 14 et 15, nous reprenons un exemple sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, composante de la GRH d'une association, au-delà des fonctions RH comme la formation, le recrutement, l'évaluation, l'intégration, la rémunération, c'est « une introduction du temps [...] une réflexion sur le futur » (Gilbert, 2011, p.11-12). Comme tout autre instrument de gestion, la GPEC est composée d'un ensemble d'instruments de gestion, répartie sur quatre niveaux (opérant, procédural, conceptuel (outils de gestion) et argumentatif) qui acheminent à sa conception de l'abstrait au concret (Gilbert, 2011). Nous citons comme exemples inclus dans cette démarche : « les évolutions règlementaires, l'identification de nouveaux besoins et de nouveaux profils ; la mise à jour régulière du projet associatif et des orientations stratégiques ; la mise en évidence des tendances d'évolution des métiers et compétences nécessaires ; les organigrammes prévisionnels ; le plan de formation, l'entretien annuel professionnel et l'évaluation des compétences » (Etude Avise, 2015). Afin d'identifier les niveaux où l'organisation déclenche cette politique (opérant, procédural, conceptuel ou argumentatif), les tableaux 14 et 15 serviront à la détermination des perspectives et des valeurs derrière l'appropriation de chaque instrument de gestion lié à la GPEC.

Suite à la présentation des pratiques RH identifiées lors de l'intégration de la RSO et la théorie de l'appropriation des outils de gestion, nous ajoutons à ceux-ci le rôle des parties prenantes dans la conception de la politique GRH. Nous pouvons imaginer trois scénarios probables de la GRH en association lors de l'intégration de la RSO (schéma 3) :

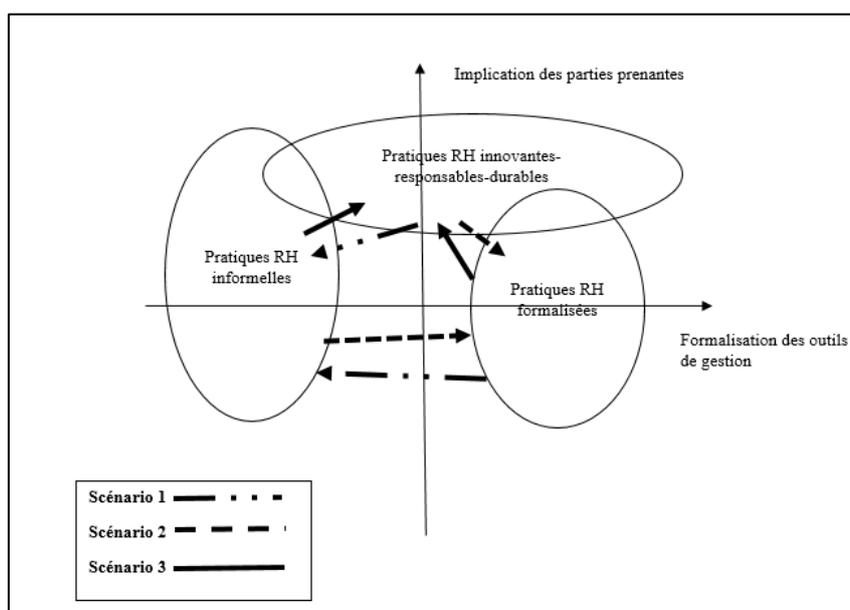


Schéma 3: Les scénarios GRH lors de l'intégration de la RSO.

Les pratiques RH se positionnent sur le schéma par rapport à l'abscisse et l'ordonnée :

En abscisse (de gauche à droite), nous retrouvons l'évolution de la formalisation des outils de gestion (des outils non formalisés aux outils formalisés) ;

En ordonnée (du bas en haut), nous retrouvons les parties prenantes les moins impliquées jusqu'à atteindre celles avec une très forte implication.

II.3.3.1. Le scénario 1 : le modèle GRH informel

Lors de l'intégration de la RSO, le cercle des pratiques RH s'éloigne respectivement des deux axes. Le rôle, l'effectivité et la participation des divers acteurs sont moins présents, et ceci est accompagné d'une absence d'instruments de gestion. Ce scénario provient de deux trajectoires différentes:

Le cas 1: lors de l'intégration de la RSO, les pratiques RH demeurent informelles dans l'association, ce qui veut dire une quasi-absence d'outils de gestion des ressources humaines. Le rôle des parties prenantes est absent dans la conception et la mise en œuvre d'une politique GRH, cette gestion est détenue par la direction. Ainsi l'intégration de la RSO n'a pas d'influence sur la GRH de l'association.

Le cas 2 : les pratiques RH formalisées ou bien les pratiques RH responsables-innovantes-durables se transforment en des pratiques RH informelles lors de l'intégration de la RSO. Ce cas est illustré par une diminution de l'effectivité et le rôle des parties prenantes et une négligence des outils de gestion qui ont été mis en place avant l'arrivée de la RSO. C'est le moins vraisemblable.

II.3.3.2. Le scénario 2 : le modèle GRH formel

Dans le scénario 2, lors de l'intégration de la RSO, le cercle des pratiques RH formalisées est quasi central par rapport aux deux axes des parties prenantes et des outils de gestion. Deux cas sont possibles :

Le cas 3 : les pratiques RH demeurent formalisées dans l'association lors de l'intégration de la RSO. Les outils de gestion sont associés dès le début à des artefacts de type fermé (Martineau, 2017) dont le but est de normaliser, clarifier, contrôler, prévoir par la réglementation et les procédures. Les parties prenantes sont limitées à celles de la zone 1 (voir chapitre 1) c'est-à-

dire les parties prenantes absolues organisationnelles, économiques et sociétales (P.L.U.O ; P.L.U.E. ; P.L.U.S.).

Le cas 4: lors de l'intégration de la RSO, les 'pratiques RH informelles' ou bien les 'pratiques RH responsables-innovantes-durables' évoluent vers des pratiques RH formalisées par l'appropriation d'outils, règles, dispositifs et objets de gestion. Les parties prenantes participent à la conception d'outils GRH ou à leur mise en œuvre.

L'association adopte au début des outils de gestion dont les artefacts sont ouverts. Dès l'intégration de la RSO, son choix se substitue à des outils RH dont les artefacts sont moins ouverts.

II.3.3.3. Le scénario 3 : le modèle GRH innovant – responsable – durable

Dans le scénario 3, lors de l'intégration de la RSO, le cercle des pratiques RH formalisées est quasi central par rapport aux deux axes des parties prenantes et des outils de gestion. Deux cas sont probables :

Le cas 5 : lors de l'intégration de la RSO, les pratiques RH menées au sein de l'association sont responsables et innovantes même avant l'intégration de la RSO. Les outils de gestion sont associés dès le début à des artefacts de type ouvert dont le but est de stimuler la réflexion et la participation à la prise de décision.

Le cas 6 : lors de l'intégration de la RSO, les pratiques 'RH informelles' ou bien les pratiques RH 'formalisées' se transforment en des pratiques RH innovantes-responsables-durables.

Lors de l'intégration de la RSO, les outils de gestion passent d'artefacts fermés à des artefacts ouverts. De même, le nombre de parties prenantes participant à la conception de la GRH est plus élevé et plus diversifié (Zone 2 et Zone 3).

Intégration de la RSO	Scénario 1 Modèle GRH informel (A)		Scénario 2 Modèle GRH formel (B)		Scénario 3 Modèle GRH innovant- responsable-durable (C)	
	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5	Cas 6
Visualisation des cas des pratiques RH A, B, C	A ↓ A	B OU C ↙ ↘ A	B ↓ B	A OU C ↙ ↘ B	C ↓ C	A OU B ↙ ↘ C
Parties prenantes	Peu d'acteurs - dirigeant	↘	Zone 1	+ ou -	Trois zones (1, 2 et 3)	↗
Outils de gestion	Rares	↘	Fermés		Ouverts	

Tableau 16: Les scénarios GRH lors de l'intégration de la RSO en association.

Conclusion chapitre 2

Dans les associations, la gestion des ressources humaines est complexe. Entre une professionnalisation et des valeurs communautaires, la GRH est traversée par des contradictions (Valéau, 2013). La fonction RH gère les désaccords possibles entre les administrateurs, les salariés, les dirigeants et les sociétaires (Parodi, 2001), entre des générations de profils hétérogènes (Lazuech, 2006) et entre des logiques en tension (droits et devoirs) (Beaucourt, 2011) sans oublier la gestion des bénévoles (Davister, 2007). A noter que la coexistence entre le bénévolat et le salariat réduit la dévaluation du travail salarial (Dussuet, Flahault et Loiseau, 2007). A cette complexité, nous ajoutons le défi d'étudier la GRH en association lors de l'intégration de la RSO.

Pour répondre à ces contraintes, nous avons recensé les aspects de la GRH en ESS. Nous avons pu identifier une diversité et une divergence des pratiques de GRH, allant de :

- celles à caractère informel ;
- celles visant à répondre aux diverses attentes des acteurs (en particulier, les administrateurs, les managers, les usagers, les salariés et les bénévoles) ;
- celles qui se rapprochent des pratiques RH des entreprises classiques ;
- celles qui sont plus humaines, proches des fondamentaux du secteur associatif.

Par la suite, nous avons tenté de classer les pratiques RH identifiées en ESS dans des modèles GRH afin de montrer leur divergence (Pichault et Nizet, 1998 ; Baret et Everaere, 2002) et de les positionner ultérieurement dans l'informel ou le professionnalisme.

Nous avons également examiné les évolutions législatives dans les associations, en particulier, le secteur médico-social. En GRH, dès les années 80, les associations sont appelées à se professionnaliser par d'adoption de plusieurs outils (référentiel de compétences, bilan de compétences, la formation des travailleurs sociaux, ...). Les récentes lois (juillet 2014) redonnent le pouvoir d'agir aux salariés et renforcent les politiques de développement durable. Pour étudier la GRH en association lors de l'intégration de la RSO, nous avons opté pour un recensement des pratiques RH dans divers types d'organisations, en majorité des entreprises classiques, là où le thème RSE - GRH a été le plus étudié. Toutefois, cela ne nous a pas empêché d'identifier les pratiques RH adaptables à un contexte associatif.

Nous avons poursuivi cette revue de littérature par l'identification de plusieurs facteurs de réussite d'une GRH durant l'intégration de la RSO comme le projet associatif et l'utilité sociale,

les évolutions législatives, la gouvernance associative et le rôle des parties prenantes, le choix des instruments de gestion et leurs valeurs d'appropriation.

Nous mobilisons la théorie de l'appropriation des outils de gestion, et « *dans les organisations solidaires qui sont traversées par de multiples logiques institutionnelles, il paraît particulièrement pertinent de s'intéresser à la façon dont les outils de gestion transportent ou régulent ces logiques* » (Terrisse, 2015, p.53). L'identification des instruments de gestion (dispositifs, règles, outils et objets de GRH), leurs perspectives d'appropriation et leurs valeurs d'appropriation nous permettent d'identifier les premiers à se transformer ou pas.

Lors de l'intégration de la RSO, nous avons pu identifier trois scénarios GRH en association et deux variables respectives: le rôle des parties prenantes (1) et l'appropriation des outils de gestion (2). Ces trois scénarios ont chacun deux sous-scénarios distincts :

1-le modèle GRH informel (scénario 1) : lors de l'intégration de la RSO, les pratiques RH restent informelles (cas 1) ou le deviennent (cas 2) ;

2-le modèle GRH formel (scénario 2) : les pratiques RH sont formelles avant l'intégration de la RSO (cas 3) ou les pratiques RH informelles ou innovantes se transforment en des pratiques RH formalisées (cas 4) ;

3-le modèle GRH innovant - responsable - durable (scénario 3) : l'association est innovante-responsable dans sa GRH même avant son engagement dans une démarche RSO (cas 5) ou ces pratiques RH franchissent le stade de formalisation ou de l'informel pour devenir innovantes-responsables-durables (cas 6).

L'identification de ces scénarios nous permet de positionner la GRH de l'association suite à l'intégration de la RSO. Nous serons également amenés à identifier les perspectives et les valeurs d'appropriation du modèle GRH convenu et les parties prenantes mobilisées lors de la démarche d'intégration.

Chapitre 3 : Le contexte et la méthodologie de recherche

La première section de ce chapitre porte sur le contexte de notre recherche : le secteur médico-social de l'économie sociale et solidaire et les évolutions des lois dans ce domaine. Nous poursuivons par une présentation du terrain étudié : l'association AIMCP Loire, ses départements et ses équipes pluridisciplinaires, avant de terminer par une présentation succincte des spécificités d'une thèse Cifre.

Nous évoquons dans une deuxième section les paradigmes épistémologiques modernes de la recherche en sciences de gestion, et plus particulièrement, nous évoquons les principes et les critères de validité de la connaissance des paradigmes positivistes et constructivistes, ainsi que les caractéristiques de la recherche abductive.

Parmi les principales démarches de la recherche en sciences de gestion, nous examinons dans une troisième et dernière section les caractéristiques de la recherche action et de la recherche intervention. Ceci va nous permettre de justifier notre choix de recherche intervention et de présenter notre rôle de chercheur-intervenant tout en revenant aux principes et aux caractéristiques d'une telle démarche. Enfin, nous présentons les outils méthodologiques mobilisés au cours de notre travail de recherche et les modes de collecte des données d'intervention. Nous expliquons notre choix d'analyse qualitative (particularités et étapes) tout en mobilisant deux logiciels dans notre analyse de contenu (Alceste 2015 et Nvivo 11).

III.1. Le contexte de la recherche

Dans cette première section, nous présentons le contexte empirique de notre recherche : le secteur médico-social de l'économie sociale et solidaire, le champ de l'association étudiée. Puis, nous identifions notre terrain d'intervention : l'association AIMCP Loire avant de terminer par un paragraphe sur le contrat Cifre.

III.1.1. Le secteur médico-social

Le champ social et médico-social est un secteur majeur de l'économie sociale et solidaire qui comporte 1,3 million d'organisations réparties entre des mutuelles, des coopératives, des fondations et des associations. Ce secteur emploie 1,8 million de salariés et rassemble 16 millions de bénévoles (Archambault et Tchernonog, 2012).

La filière sociale et médico-sociale organise l'accompagnement des publics handicapés, âgés ou fragiles socialement, dans l'optique de privilégier leur autonomie et de prévenir les exclusions. Ces effectifs sont répartis entre plusieurs types d'activité sociale ou médico-sociale : 32% aide à domicile, 24% accueil des jeunes enfants, 23% des personnes âgées, 16% des personnes en situation de handicap et 5% des personnes en difficulté sociale (Pôle emploi, 2012). L'étude menée par l'Observatoire de l'Apec et de l'Unifaf en 2016 du secteur sanitaire, social et médico-social indique que la performance des établissements de ce secteur est accomplie en attirant, en formant, en fidélisant et en professionnalisant les salariés. Afin de mesurer cette performance, un tableau de bord construit en 2017 est accessible aux professionnels des établissements et des services médico-sociaux et aux organismes gestionnaires. Il fournit aux représentants des principaux financeurs : responsables de projets de l'ARS (Agence Régionale de Santé) et aux conseils départementaux, des informations sur les données demandées aux structures et leur interprétation. De même, ce tableau de bord comporte plusieurs indicateurs qui concernent : les prestations (le profil des personnes, le taux d'hospitalisation, etc.), les ressources humaines et matérielles (taux d'absentéisme, etc.), les finances (la répartition des recettes ; etc.) et les objectifs. Le secteur social et médico-social a vécu des grandes évolutions de son cadre législatif.

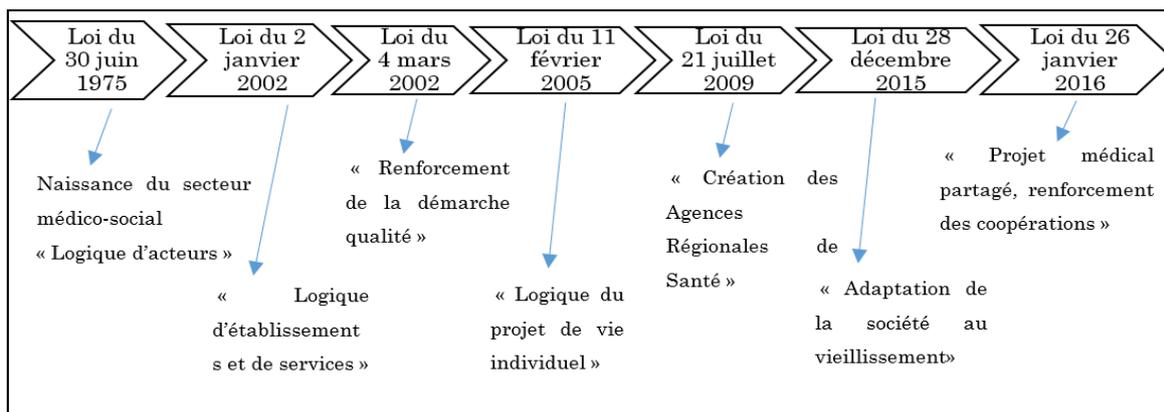


Figure 8: Les grandes évolutions du cadre législatif du secteur médico-social et le développement d'une association médico-sociale (Unifaf, 2016).

Cette figure comporte l'ensemble des lois fondatrices du secteur médico-social à travers le temps. Dans la législation fortement identitaire (Bauduret, 2013) du 30 juin 1975, le champ « médico-social » apparaît en réponse aux besoins médicaux des patients pris en charge par les établissements de soins mais aussi en réponse aux besoins sociaux. Cette loi est résumée par trois objectifs : l'autonomie du champ hospitalier, l'unification d'un ensemble d'institutions dont le point commun est de s'adresser à des publics fragilisés et la souplesse (Bauduret et Jaeger, 2005). La logique d'établissements et de services apparaît avec la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, de nouveaux outils et dispositions structurantes du Code de l'action sociale et des familles bouleversent les pratiques des acteurs de ce secteur, au niveau de l'autorisation, la planification, le contrôle et la contractualisation des établissements sociaux et médico-sociaux (Bauduret et Jaeger, 2005 ; Tregoat, 2008). « Une restauration de la cohésion sociale a déjà été affirmée à travers ... la loi du 11 février 2005 sur les droits, les devoirs, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, projet de loi sur le revenu de solidarité active, etc » (Tregoat, 2008, p.62).

Bauduret (2013) dévoile cinq valeurs communes aux lois 2002 et 2005 : « la promotion de la citoyenneté et des droits de la personne ; la recherche de la bienveillance et l'organisation de la qualité des prestations prodiguées ; le recentrage des dispositifs sur le milieu ordinaire de vie ; la très forte individualisation et la personnalisation des aides et des accompagnements » (p.59)

La loi du 21 juillet 2009, dite « HPST » porte sur la réforme de l'hôpital. Elle est relative aux patients, à la santé et aux territoires, mais elle marque aussi la création des agences régionales

de santé (ARS) qui sont des établissements publics de l'État, à caractère administratif, dotées d'un conseil de surveillance et dirigées par un directeur général. Ces agences ont désormais vocation à piloter dans chaque région les diverses composantes du dispositif sanitaire et médico-social. (Bauduret, 2013), par la planification, l'autorisation, la tarification, et le contrôle des établissements du secteur. La loi 2015 s'intéresse à l'adaptation de la société au vieillissement à travers la vie associative, l'habitat collectif pour personnes âgées. De plus, les articles 28, 29,30 et 31 concernent la protection des personnes handicapées et des personnes âgées fragiles. La loi du 26 janvier 2016 traite la modernisation du système de santé dans le secteur médico-social. Une organisation des parcours de santé est souhaitée à travers la coordination des acteurs sanitaires, sociaux et médico-sociaux et en lien avec les usagers et les collectivités territoriales. Cette loi garantit la continuité, l'accessibilité, la qualité, la sécurité et l'efficience de la prise en charge de la population, en tenant compte des spécificités géographiques, démographiques et saisonnières de chaque territoire.

III.1.2. Présentation de notre terrain d'étude : l'association AIMCP Loire

AIMCP Loire est une association loi 1901 créée le 19 décembre 1965 dans la région Auvergne-Rhône-Alpes, elle accueille et accompagne près de 300 enfants, adolescents et adultes handicapés moteurs chaque année. Elle compte approximativement 300 salariés en 2017 pour plus de 100 familles adhérentes. Une partie de ces adhérents-bénévoles constituent le Conseil d'Administration et sa présidente. Ce conseil contribue à la vie administrative de l'association ; ces membres participent aux réunions trimestrielles du Conseil d'Administration. De même, ces membres votent, au cours des Assemblées Générales annuelles, les orientations stratégiques majeures proposées par la direction. Le Conseil d'Administration assure une double fonction pour répondre aux défis découlant de l'évolution des besoins et des attentes actuelles des personnes handicapées et de la législation moderne : il a une fonction politique et stratégique et une fonction de contrôle. Les administrateurs-délégués jouent différents rôles : des rôles d'écoute et de liaison, un rôle relationnel et un rôle participatif auprès des établissements et des services de l'association (projet associatif 2015). Dans le cadre de la démarche RSO, ces administrateurs apportent leur soutien, trois administrateurs-membres sont des ambassadeurs colibri et font partie de la commission RSO créée en 2015. Notons que l'un de ces administrateurs a été désigné par le directeur général comme le président de cette commission.

L'association AIMCP a rejoint depuis janvier 2018 la communauté du Label Lucie. Cette communauté nationale formée d'environ 200 membres (en 2018) est engagée dans une démarche RSO, elle se réunit annuellement pour partager leurs pratiques et leurs expériences RSO.

L'association est constituée de plusieurs établissements et services pour accompagner ses usagers tout au long de leur vie, à savoir :

- L'établissement A, créé en 1967 accueille 36 enfants entre l'âge de 3 à 14 ans, souffrant de paralysie cérébrale avec ou sans troubles associés, ou atteints de polyhandicaps, à dominance motrice. Cet établissement offre trois types d'accompagnement : l'accompagnement éducatif, l'éducation motrice et les apprentissages scolaires. Son externat accueille depuis 1987 six enfants tous les soirs ou de façon séquentielle.
- L'établissement B a vu le jour en 1976. Cet établissement dont la capacité est de 39 places accueille des adolescents âgés de 12 à 20 ans, dont l'infirmité principale est motrice. Les personnes accueillies bénéficient d'accompagnements médicaux, paramédicaux, éducatifs, scolaires et de pré apprentissages professionnels.
- L'établissement C créée en 2013 accueille des personnes de 20 à 60 ans dont les capacités ne sont pas suffisantes pour être accueillies dans une structure de travail, cet établissement a une capacité d'accueil de 40 places.
- L'établissement D a vu le jour en 1978. Aujourd'hui il accueille dans des locaux de 1 700 m² 64 travailleurs adultes handicapés, entre 19 et 60 ans, dans des postes de travail adaptés à temps plein ou mi-temps dans l'un de ses 4 ateliers: le conditionnement, les multi-services, la mécanique générale et les services généraux: restauration, standard, secrétariat et entretien.
- L'établissement E accueille et répond aux besoins de 13 personnes handicapées, en particulier: la fatigabilité des travailleurs handicapés, l'intégration des jeunes en atelier, l'accueil de personnes en état de dépendance physique important.
- L'établissement F est ouvert depuis 2011 et héberge de manière permanente 44 adultes des deux sexes, à partir de 20 ans, sur la base d'un projet personnalisé. Cet établissement est composé de trois sections: un foyer de vie; un foyer d'hébergement et un foyer d'accueil médicalisé.

➤ L'établissement G, le siège social est situé sur Saint Etienne et a pour fonction la supervision, la coordination de directions opérationnelles et le pilotage des établissements et des services sous l'autorité du Directeur Général.

➤ Le service H est rattaché à l'établissement B, il accompagne des personnes handicapées de 11 à 20 ans dans leur vie de citoyen, leur insertion dans la société et leur épanouissement personnel.

Dans l'accompagnement complexe proposé, l'association doit s'adapter continuellement aux évolutions législatives, médicales, paramédicales, éducatives, pédagogiques et professionnelles, d'où l'importance d'avoir une équipe pluridisciplinaire et compétente qui gèrent l'ensemble de ses établissements et services. De ce fait, AIMCP Loire gère des salariés répartis sur sept filières:

(1) La filière management des établissements et des services est composée de plusieurs fonctions : le directeur général, le directeur d'établissement, le chef de service médical - paramédical, le chef de service (Service G, Service H), le chef de service Foyer de vie, et le chef de service entretien-sécurité-maintenance ;

(2) La filière administration : le comptable, l'aide-comptable et l'agent administratif ;

(3) La filière éducation et intervention sociale: l'aide médico-psychologique, l'éducateur spécialisé, l'éducateur technique spécialisé, le moniteur-éducateur, le moniteur d'ateliers, l'animatrice, l'adjoint technico-commercial et pédagogique ;

(4) La filière soins: l'ergothérapeute, le kinésithérapeute, l'orthophoniste, l'infirmière, l'orthophoniste, l'orthoptiste, le psychomotricien, l'aide-soignant, les médecins (psychiatre, réadaptation) et le psychologue ;

(5) La filière logistique: l'agent de service intérieur, l'homme d'entretien, le cuisinier ou le chef cuisinier, la maitresse de maison, le chauffeur-livreur, le surveillant de nuit ;

(6) La filière siège associatif: le responsable des systèmes informatiques, le responsable financier et comptable, l'assistante de service social ;

(7) La filière fonctions transverses: le référent qualité, le coordonnateur d'équipe et l'ambassadeur colibri.

III.1.3. La thèse Cifre

Plusieurs dispositifs de recherche nous permettent de traduire, d'interagir et d'apprendre par la recherche partenariale (Audoux et Gillet, 2011). De ces dispositifs, la convention Cifre donne l'opportunité d'une collaboration de recherche à des chercheurs (laboratoire de recherche, diplômé master) et des praticiens (entreprises ou autres) pendant trois années. Ceci permet à la fois un développement de l'activité professionnelle et de l'activité de recherche à travers la construction d'un objet de recherche, le recueil des données, leur analyse et/ou leur interprétation (Levy et Woessner, 2007). Ces collaborations sont financées par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et gérées par l'ANRT. De ce fait, la thèse Cifre génère des apports pour toutes les parties prenantes de la convention (Savall et Zardet, 2004 ; Rasolofo-Distler et Zawadzki, 2011):

* Pour la Recherche : « *les savoirs de la recherche se trouvent interpellés par les praticiens et où réciproquement les pratiques professionnelles sont analysées et interprétées à l'aune des savoirs de la recherche* » (Vinatier et Rinaudo, 2015, p.12). L'intervention en entreprise va faciliter la production de connaissances, par l'apport au laboratoire de recherche d'un regard sur les logiques managériales et organisationnelles (Dramba, 2015). La thèse Cifre permet des échanges de connaissances bilatérales : le transfert de connaissances va du laboratoire à l'entreprise, mais aussi de l'entreprise vers le laboratoire (Levy et Woessner, 2007);

* Pour l'entreprise : La majorité de ces recherches en pratique s'accompagnent d'une création de nouveaux processus ou de l'introduction d'un nouveau savoir-faire dans l'entreprise. Le manager pourrait bénéficier du matériau de gestion développé par le chercheur ce qui lui permet de mieux formuler et d'atteindre ses objectifs (Jardat, 2011). De nombreux témoignages sont publiés sur le site de l'ANRT sur les répercussions de ce type de collaboration sur l'entreprise: le directeur d'une entreprise indique que la Cifre a permis le développement d'un démonstrateur qui a prouvé la capacité d'innovation du groupe, un cabinet d'avocat bénéficiaire ajoute que les solutions proposées dans cette thèse peuvent non seulement intéresser ses clients mais aussi l'ensemble de la profession ;

* Pour le chercheur : Ce type de thèse lui permet une interaction personnelle avec les représentants de l'entreprise et du laboratoire et lui donne l'opportunité de confronter ses théories, d'expérimenter, de proposer et de mettre en perspective ses recherches tout en bénéficiant de la proximité des acteurs, « *en les mettant en tension avec leurs savoirs*

académiques afin de les actualiser » (Morillon et al. 2013, p.10). Pour Levy (2005), le doctorant-Cifre joue un rôle central en tant que médiateur entre universités et entreprises, son acquisition des connaissances théoriques et tacites sera réalisée s'il dépasse les frontières séparant les entreprises et les laboratoires.

Dans une thèse Cifre en sciences de gestion, la recherche-intervention sert de cadre méthodologique aux travaux au sein d'organisations. L'immersion de longue durée des chercheurs dans ces organisations permet d'enrichir une base de connaissances sur les interactions entre les processus de gestion et les décisions de gestion (Horvath et Datry, 2013). Les connaissances sont conçues simultanément pour et par l'organisation et les chercheurs, dans une logique transformative (Krief et Zardet, 2013).

III.2. L'épistémologie de recherche

Au fil du temps, l'épistémologie, apparue dès le début du XX^e siècle, en tant que système philosophique de croyances, étudie les théories de la connaissance et examine plusieurs interrogations : Qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle élaborée ? Quelle est sa valeur ? L'ensemble des réponses à ces questionnements représente un système d'hypothèses et constitue le paradigme épistémologique (Gavard-Perret et al. 2008).

L'épistémologie contemporaine des sciences de gestion est souvent marquée par trois paradigmes épistémologiques: le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme. Cette multitude de paradigmes « *peut être soit le signe d'une immaturité de cette science, soit le signe d'une science en crise ou encore une opportunité pour les chercheurs se revendiquant de cette science* » (Perret et Séville, 2007, p.31).

Pour mener une recherche valide et légitime, la réflexion épistémologique permet de répondre à ces critères (Pesqueux et Martinet, 2013), mais aussi elle « *fonde une théorie de la connaissance qui ne concerne pas seulement la connaissance scientifique mais la vie en société...sur le « réel* » » (Pesqueux et Martinet, 2013, p.41).

Etant les plus présents dans la littérature scientifique moderne, le positivisme et le constructivisme ont fait l'objet de distinctions et de comparaisons de leurs paradigmes épistémologiques. Pour les observer, plusieurs questions ont été posées sur l'ontologie, la méthodologie et l'éthique de la recherche. Ces questions ont traité différents points : la nature

de la connaissance produite, la nature de la réalité, le statut de la connaissance, la production de la connaissance et les critères de validité de la connaissance scientifique produite (Perret et Séville, 2007 ; Gavard-Perret et al. 2008). Dans toute thèse, il est donc nécessaire de questionner le positionnement pris.

Le tableau (17) inspiré de Perret et Séville (2007) synthétise les particularités méthodologiques et épistémologiques de ces deux paradigmes en sciences de gestion.

Paradigmes		
Questions Epistémologiques	Le positivisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré) ou n'existe pas (constructivisme radical)
La nature de la « réalité »	Indépendance du sujet de l'objet Hypothèse déterministe le monde est fait de nécessité	Dépendance du sujet de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique	La découverte Recherches formulées en termes de « pour quelles causes... » Statut privilégié de l'explication	La construction Recherche formulées en termes de « pour quelles finalités... » Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validités	La vérifiabilité La confirmabilité La réfutabilité	L'adéquation L'enseignabilité

Tableau 17: Les positions épistémologiques en recherche en gestion (adapté de Perret et Séville, 2007, p.14 -15 in Thiétart et al. 2007).

Dans les principaux thèmes des positions épistémologiques (tableau 17), « *la nature de la réalité connaissable et la nature du monde social envisagées vont indiquer le chemin que le chercheur va devoir emprunter pour connaître* » (Perret et Séville, 2007, p.21). Dans le cadre du paradigme épistémologique positiviste, le chercheur va découvrir des lois qui s'imposent aux acteurs; de ce fait, la connaissance est engendrée par la découverte. Dans un paradigme épistémologique constructiviste, le chercheur va contribuer à construire avec les acteurs un processus intentionnel de la réalité sociale, il s'agit surtout de construire des représentations

éprouvées par l'expérience qui alimente la recherche (Perret et Séville, 2007 ; Gavard-Perret et al, 2008). Dans la sous-section suivante, nous présentons les principales caractéristiques des deux paradigmes identifiés.

III.2.1. Le paradigme épistémologique positiviste

« *Il n'y a rien de bon, il n'y a rien de mauvais, absolument parlant ; tout est relatif, voilà la chose absolue* » (Comte, 1817 in Pickering, 2011, p.59). Le paradigme positiviste, fondé par Auguste Comte, s'inscrit dans un courant classique de la recherche. Ce paradigme caractérisé par cinq principes reprend les questions épistémologiques de la connaissance et de la réalité (tableau 17) : toutes les propositions qui concernent la réalité sont vraies (principe ontologique), la découverte de cette vérité est l'un des objectifs de la science, et ce qui est découvert est juste selon la logique de la loi de la nature (principes de l'univers câblé et la naturalité de la logique), l'observation de l'objet réel est objective (principe de l'objectivité) (David et al, 2001 ; Gavard-Perret et al. 2008).

Pour la validité de la connaissance scientifique produite, trois critères caractérisent un paradigme positiviste (Perret et Séville, 2007):

- 1- La vérifiabilité : c'est la possibilité donnée à un chercheur de vérifier ses énoncés par la possibilité d'expérimentation ;
- 2- La confirmabilité : le caractère de la vérité est incertain, ceci est justifié par le fait qu'une proposition n'est jamais vraie globalement mais plutôt dans le cas étudié, d'où l'importance d'augmenter les expériences et les résultats d'autres théories.
- 3- La réfutabilité : est une condition pour la scientificité, elle offre une vision distincte de la logique de la preuve, c'est-à-dire toute proposition est confirmée jusqu'à la vérification de l'opposé ; par exemple « *quel que soit le nombre de cygnes blancs observés, on n'a pas le droit d'en inférer que tous les cygnes sont blancs, mais l'observation d'un seul cygne noir est suffisante pour réfuter cette conclusion* » (Perret et Séville, 2007, p.27).

Un chercheur positiviste interroge les faits dans l'objectif « *d'élaborer un projet de connaissance que la recherche s'efforcera de satisfaire* » (Allard-Poesi et Maréchal, 2007, p.35-36).

Dans un paradigme post-positiviste, le chercheur explore les incohérences entre des concepts théoriques ou entre des théories et des faits dans l'objectif de concevoir son objet de recherche. Les post-positivistes visent à montrer une objectivité maximale dans le travail de recherche.

Ceci n'est réalisé qu'en augmentant les modes et le nombre des données recueillies (Gavard-Perret et al, 2008). L'une des limites majeures du paradigme post-positiviste est sa négligence pour le « comment » et le « pourquoi » de la constitution/production de la connaissance. Le paradigme post-positiviste considère que « *la réalité a une essence propre...sera « vrai(e) » une théorie ou un modèle décrivant effectivement la réalité* » (Gavard-Perret et al.2008, p.56). La conception du positivisme et du post-positivisme est relative à la nature de la connaissance, à sa rationalité, à son objectivité, à son irréversibilité. Dans la réalisation des recherches et la conception d'une problématique sur des sociétés et des groupes humains, alors que le paradigme constructiviste perçoit la réalité comme étant inconnaissable et inatteignable dans son essence et indissociable de l'action menée.

III.2.1. Le paradigme épistémologique constructiviste

La théorie révolutionnaire de Piaget sur la constitution de la connaissance en 1967 marque le début du constructivisme. Ce paradigme épistémologique s'intéresse aux questions suivantes : qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle élaborée ? Quelle est sa valeur ?

Pour Von Glasersfeld (1994, p.22) « *le constructivisme s'articule autour de deux « réalités » . D'une part, au-delà de toute connaissance, il suppose une réalité ontologique ... d'autre part, il y a la réalité vécue et tangible de notre expérience* ».

Dans un paradigme constructiviste, cinq principes permettent la construction de la connaissance (David, 2001).C C'est l'interaction entre le sujet et l'objet (principe de l'interaction sujet-objet) dans une stratégie d'action convenable (principe d'action intelligente) ; avec une manière de raisonner par la déduction, l'induction, l'abduction (principe de l'argumentation générale) ; tout en visant l'adéquation de nos propres représentations du monde (principe de l'univers construit) à travers nos expériences du réel (principe de représentabilité de l'expérience du réel).

« *La démarche de recherche constructiviste a pour projet de comprendre et d'expliquer comment les objets se structurent, afin de mieux aider à leur conception* » (Charreire et Huault, 2001, p.37). De ce fait, ce paradigme crée un lien entre la connaissance et la réalité en construisant des relations et des expériences reproductibles (Jonnaert et Masciotra, 2004).

Le constructivisme se situe entre deux positionnements distincts : le constructivisme radical (1) et le constructivisme modéré (2) (David, 2001 ; Thiétart, 2007 ; Gavard-Perret et al, 2008 ; Avenier, 2011).

Ainsi, nous avons :

(1) Dans le constructivisme radical-dialectique, la réalité et l'essence de l'objet n'existent pas dans l'absolu, mais il s'agit de développer des connaissances convenables, stables et visées, « *de mettre en ordre et d'organiser un monde constitué par l'expérience humaine* » (Avenier, 2011, p.379). « *Le constructivisme radical...accorde une importance primordiale aux idées préexistantes dans l'individu..., idées individuelles préexistantes qui doivent être modifiées et s'approcher ou coïncider avec les idées et connaissances préétablies* » (Delgado, 2012, p.62). De ce fait, le paradigme constructiviste radical ne renvoie pas à une réalité ontologique « objective » et ne décrit pas une réalité absolue mais plutôt il vise la mise en ordre et l'organisation d'un monde plus ou moins fiable constitué par notre expérience (Jonnaert et Masciotra, 2004).

Les hypothèses fondatrices du constructivisme radical sont des hypothèses gnoséologiques et méthodologiques et concernent la nature de la connaissance, la relation entre le sujet et le phénomène étudié et le but de la connaissance (Avenier, 2011). L'expérience humaine est connaissable, elle est exprimée sous forme de représentations fonctionnellement adaptées et viables pour circuler dans le monde.

(2) Le constructivisme modéré issu du champ de l'éducation est « *sans statuer de façon définitive sur la construction des faits, reconnaît l'interaction « observateur – faits » comme fondement de l'interprétation* » (Pesqueux, 2010, p.14) et ainsi il construit son monde à partir d'expériences antérieures.

La convenance, l'enseignabilité, la réflexivité sont des critères primordiaux pour la validation de la connaissance scientifique produite dans un paradigme constructiviste. La convenance ou aussi l'adéquation d'un constructiviste radical est illustrée en 1988 par l'exemple de la clé et de la serrure de Von Glasersfeld, repris par Perret et Séville (2007, p.30) « *une clé convient si elle ouvre la serrure...la convenance décrit dans ce cas une capacité : celle de la clé, et non pas celle de la serrure* ». Dans le cas du chercheur, la convenance/ l'adéquation « *pourrait se décliner par le caractère utile d'une recherche pour lui-même et/ou pour les acteurs qui en sont l'objet* » (Gavard-Perret et al. 2008, p.79). L'enseignabilité des connaissances est

importante lorsqu'elle exprime ses finalités, en particulier la reproductibilité, l'intelligibilité et la constructibilité de la connaissance scientifique. Nous retrouvons cela dans plusieurs démarches de recherche comme la recherche-intervention et l'approche design (Perret et Séville, 2007 ; Gavard-Perret et al.2008).

Le choix du paradigme constructiviste radical nous paraît cohérent et compatible avec notre positionnement et la conception de notre projet de recherche. En effet, nous participons et nous faisons participer les acteurs à la construction théorique et aux actions du terrain. Etre doctorant en thèse dans une association qui nous mandate pour réaliser un travail de recherche sur l'intégration de la RSE dans l'organisation avec la participation à certaines enquêtes de terrain correspond ce positionnement épistémologique.

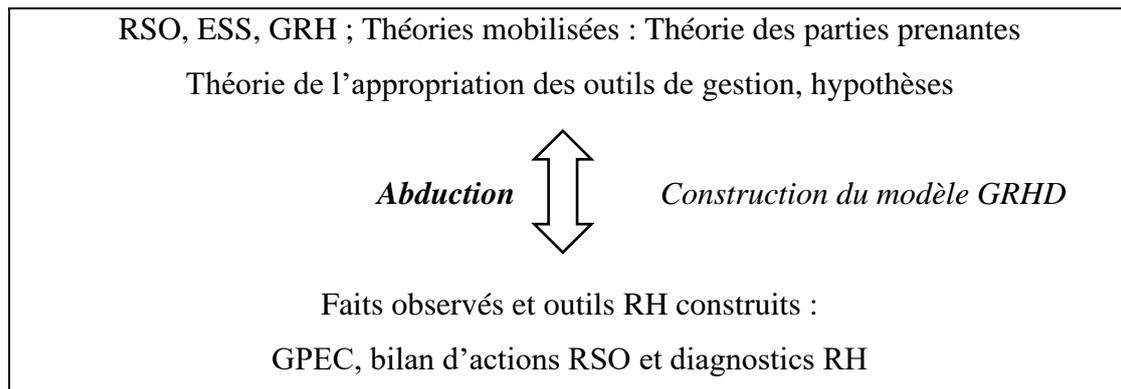
III.2.3. Une recherche abductive

Entre le rationalisme et son raisonnement déductif (Pythagore, Platon, Kant, Descartes) et l'empirisme et son induction (Aristote, Bacon, Locke, Mill), le raisonnement abductif, une troisième forme d'inférence, est introduit dans l'épistémologie de recherche par le philosophe et le logicien américain Charles S. Pierce (1965) suite à ces travaux de « *la classification des arguments logiques et l'évaluation de leur validité* » (Chauviré, 2010, p.33).

Dans un raisonnement abductif, le chercheur procède à un aller-retour étroit et itératif entre les enseignements de la théorie (déduction) et les connaissances co-construites dans la pratique (induction) (David, 2001 ; Catellin, 2004 ; Angué, 2009 ; Dumez, 2012). Alors que dans une logique inductive, la recherche part des observations du terrain, d'un cas singulier, d'une réalité pour mener à un modèle scientifique ou des hypothèses. Dans la logique déductive, le chercheur applique sur le terrain une hypothèse déjà créée en théorie, pour la confirmer ou l'infirmer.

Une démarche abductive réussie repose sur plusieurs critères comme le choix de l'hypothèse et la capacité de la tester empiriquement, qu'elle soit la plus simple, la plus facile et la plus économique. L'hypothèse créée permet de mener de futures recherches, et porte sur le possible ou l'impossible (Dumez, 2016).

Dans notre cas, nous pouvons représenter notre positionnement réalisé de la façon suivante :



Encadré 1: Entre la théorie et la pratique : une recherche abductive.

Nous raisonnons dans un positionnement abductif qui « *s'appuie sur une loi qui permet d'inférer des conclusions à partir d'une hypothèse clairement formulée et le constat que ces conclusions sont des indices suffisants pour remonter à l'hypothèse en la considérant comme étant plausible* » (Desclés et Guentcheva, 1997, p.14). Dans notre recherche, les indices empiriques qui ressortent effectivement de notre terrain (GPEC, diagnostics RH et RSO, observations, entretiens, réunions) nous permettent d'infirmer ou de confirmer notre question sur les caractéristiques de la GRH dans une association engagée en RSO.

Toutefois, ces indices ne seront construits qu'en opérant une liaison avec un contexte théorique bien défini. Ainsi, les décryptages théorique et thématique des données répondant à la problématique de recherche nous ont permis de construire notre champ théorique. Deux théories nous semblent adéquates pour notre contexte de recherche : (1) la théorie des parties prenantes : l'une des théories fondatrices de la responsabilité sociétale des entreprises.

En effet dans le secteur associatif, les membres d'une organisation sont nombreux (administrateurs, managers, salariés, usagers), et ceci peut entraîner parfois des clivages entre eux. Entrer dans l'association nous a permis d'identifier concrètement ces parties prenantes et leurs relations.

Pour la théorie de l'appropriation des outils de gestion (2), nous n'avons pas développé cette partie en nous isolant du terrain, au contraire, les données collectées nous ont permis d'identifier les règles, les outils, les formes et les dispositifs de gestion des ressources humaines, développés en parallèle avec l'engagement dans une démarche RSO. En définitive, ces allers et retours entre les théories mobilisées et notre terrain nous ont permis de construire un modèle de gestion durable des ressources humaines.

III.3. La méthodologie de recherche

S'agissant de la méthodologie de recherche, nous menons une démarche de recherche intervention, nous justifions notre choix en comparant les démarches de recherche en sciences de gestion, plus particulièrement celles qui contribuent à une construction concrète de la réalité.

III.3.1. Les démarches de recherche en sciences de gestion

Dans une perspective constructiviste, nous précisons dans cette sous-section quelle démarche scientifique nous empruntons dans la construction de la connaissance.

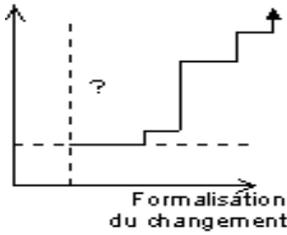
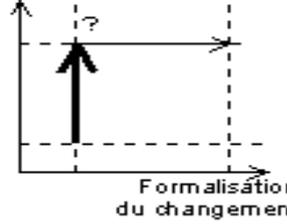
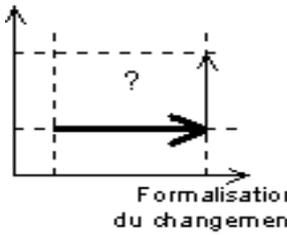
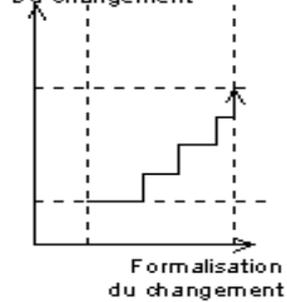
		Objectif (contribution à la construction de la réalité)	
		Construction mentale	Construction concrète
Démarche du chercheur	Partir de l'existant (observations ou accès aux représentations)	Observation participante ou pas (1) Contextualisation du changement 	Recherche – action (2) Contextualisation du changement 
	Partir d'un modèle de gestion	Conception en chambre de modèles de gestion (3) Contextualisation Du changement 	Recherche intervention (4) Contextualisation Du changement 

Tableau 18: Les démarches de recherche en sciences de gestion (repris de David, 2001, p.102).

Ce tableau repris de David (2001) illustre les démarches de recherche en sciences de gestion en quatre graphes distincts. Les flèches en gras varient pour chaque type de démarche selon deux critères affichés en abscisse et en ordonnée: la contextualisation du changement (1) et la formalisation du changement (2). Dans une recherche intervention, ces deux critères progressent d'une manière interactionnelle, ce qui est montré dans le graphe (4) du tableau. Dans une relation personnalisée basée sur la confiance, la recherche intervention permet de développer conjointement « *la formulation et la contextualisation d'un modèle de transformation* » dans le temps, permettant ainsi de produire de la connaissance dans une organisation existante (Jouini et al. 2010, p.52).

Pour une recherche action (graphe 2), une transformation effective se réalise et un changement se contextualise, ce qui justifie la position parallèle de la flèche à ce critère. Parmi les quatre démarches, nous nous focalisons plus particulièrement sur la comparaison des démarches de la recherche-action et de la recherche-intervention qui visent la construction d'une réalité concrète.

III.3.1.1. La recherche-action

La recherche action est une démarche méthodologique particulière de recherche adaptée aux sciences de gestion car elle permet des interrelations entre la connaissance et l'action de terrain. Cette démarche s'intéresse à un objectif complexe : produire de la connaissance sur des transformations de la réalité (Canet et al, 2011). Concrètement, cette démarche vise le développement des capacités relationnelles et institutionnelles des acteurs sociaux, en rapprochant le plus entre le savoir du théoricien et l'expérience de l'acteur (De Bal, 2004). L'expérience du praticien se montre par la prise en compte de son intelligence, de sa réflexivité et de son apprentissage (Koenig, 1993 in Brasseur, 2012). Ainsi, la recherche action évite l'écueil de la construction de modèles trop éloignés de la perception et du fonctionnement réel des acteurs dans les organisations.

En réalité, la recherche action s'applique méthodologiquement en respectant deux critères :

- 1- La capacité scientifique des chercheurs de comprendre les principes de la démarche, « *car la cohabitation des rôles de chercheur et d'acteur ne s'impose pas, mais doit émerger volontairement et être mise en acte tout au long du travail* » (Hainard et Verschuur, 2003, p. 530-531);

2- Les spécificités propres au terrain faisant l'objet de la recherche action (Hainard et Verschuur, 2003).

Le changement contextualisé dans une recherche-action pourrait être illustré à travers plusieurs types d'actions complémentaires (encadré 2), mais qui ne visent pas la formalisation du changement.

Exemple des types d'actions menées dans une recherche action

Concrètement, la démarche de recherche-action reposait sur trois types d'actions complémentaires :

- Un diagnostic individuel des pratiques existantes;
- Des séances de formation collectives pour acquérir des outils et des méthodes;
- Un travail d'analyse des données exploitables sur la base du fonctionnement des pôles pendant trois ans.

Encadré 2: Les types d'actions menées dans une recherche action (Barbier et Boissonnet, 2014).

Dans la construction concrète de la réalité, le chercheur peut partir soit de l'existant, dans ce cas, nous sommes dans une démarche de recherche-action, ou soit d'un modèle de gestion dans l'objectif de la formalisation d'un changement, dans ce cas, nous sommes dans une démarche de recherche-intervention. Compte-tenu de la demande du dirigeant vis-à-vis de la thèse et du partenariat noué par lui avec le centre de recherche, nous considérons avoir mené une recherche-intervention. En effet, la demande initiale du dirigeant était (projet associatif 2015):

« La mise en place d'une démarche participative généralisée, une politique active de participation et de protection des usagers, une politique d'achats inscrite dans le Développement durable (producteurs locaux en agriculture raisonnée...), une gestion des Ressources Humaines bienveillante inscrite sur les territoires d'appartenance des structures, un comportement éthique dans la gestion de l'argent public qui nous est confié.... A titre d'exemple opérationnel de ce qui va être engagé pour renforcer cette démarche : le recrutement sur l'année 2015 d'une Doctorante en Gestion des Ressources Humaines chargée...de mettre en place des outils spécifiques en la matière, en particulier ceux en lien avec la norme ISO 26000 ».

III.3.1.2. La recherche-intervention

La recherche intervention « permet au chercheur de s'inscrire dans la volonté de connaître et d'expliquer des phénomènes sociaux dans l'organisation mais également de donner aux acteurs les moyens de comprendre et d'agir sur les réalités » (Cappelletti et al, 2009, p.6). Selon David (2000), la recherche intervention devrait être une démarche générale de la recherche en sciences de gestion. Il considère les autres démarches de recherches (l'observation, la conception « en chambre » de modèles de gestion et la recherche action) comme des sous-parties de la recherche intervention, vu qu'ils ont des limites « la simple observation, l'absence de la vision organisationnelle, l'intervention se limite aux relations collectives » (David,2000, p.18).

L'intervention vise la formalisation et la contextualisation du changement en transformant l'organisation dans ses structures et ses comportements, et non pas à préparer les changements futurs (Cappelletti, 2010). « Chaque acteur est un intervenant. Mais le chercheur est un intervenant particulier sa contribution directe à la construction concrète de la réalité relève aussi de l'activité scientifique » (David, 1999, p.15). Dans notre recherche intervention en gestion des ressources humaines, nous sommes considérés comme un chercheur, mais aussi comme un salarié (CDD) au sein de l'association étudiée, nous participons auprès des autres acteurs en tant que référent en GRH, de ce fait, nous accompagnons l'association dans les diverses phases de la conception de sa GRH lors de son engagement dans une démarche RSO. « La participation effective de l'intervenant-chercheur facilite la formation de l'objet de recherche par un synchronisme entre la recherche et l'action » (Cappelletti, 2010, p. 349). L'objectif de la recherche intervention est de produire des résultats qui s'intègrent dans une interaction forte et un transfert de connaissances entre le chercheur-intervenant (objectif d'intention scientifique) et les acteurs du terrain en vue de les mobiliser (objectif sociétal de contribution à l'amélioration des pratiques sociales) (Uhalde, 2008; Drevet, 2009; Krief et Zardet, 2013)

Pour David (2000), la recherche intervention en sciences de gestion est la plus complexe à gérer du point de vue du respect de divers principes y compris les principes méthodologiques et les principes épistémologiques.

La recherche intervention est loin d'être perçue comme présente dans une rationalité universelle mais cette démarche s'engage plutôt dans une rationalisation attachée à un contexte particulier (Perez, 2008). Plus concrètement, « il s'agit non pas de mettre en place un dialogue entre les

acteurs ou d'apporter de l'extérieur des connaissances d'expert, mais de penser la mise en compatibilité de relations et de savoirs nouveaux, et c'est cette opération qui constitue précisément la démarche de rationalisation » (David, 2000, p.202) (principe de la rationalité accrue). Dans notre recherche, nous étudions le cas de la gestion des ressources humaines dans un contexte particulier « l'engagement dans une démarche de responsabilité sociale des organisations » et plus particulièrement dans une association de l'économie sociale et solidaire. Les résultats de cette intervention apparaissent au fur et à mesure du temps, nous ne pouvons pas constater à l'avance le déroulement de notre intervention (principe d'inachèvement). Suite à l'engagement dans une démarche de RSO, nous ne pouvons pas assumer si la gestion des ressources humaines sera formalisée ou sera durable ou sera construite comme dans des entreprises classiques ou sera spécifique au contexte de l'économie sociale et solidaire. Mais en même temps, nous sommes amenés à respecter le principe de scientificité, c'est vrai que nous ne sommes pas « l'expert des experts » mais il convient de « *s'interroger sur les conditions de validation des savoirs mobilisés au cours de l'intervention, que ces savoirs soient d'ordre technique ou d'ordre plus sociologique* ». (David, 2000, p.202). Ainsi, nous mobilisons dans notre étude deux théories : la théorie des parties prenantes et la théorie de l'appropriation des outils de gestion. Suite à deux années de notre intervention, nous avons assumé la compatibilité de ce choix théorique avec le contenu du terrain. Par ailleurs, notre recherche se réalise dans un contexte qui encourage la démocratie et qui s'engage dans une démarche de responsabilité sociale d'où l'encouragement des salariés de participer aux réunions, à l'échange, au processus de compréhension, en quelque sorte à « l'idéal humaniste » (Perez, 2008 ; Jouini et al, 2010) (principe d'isonomie). Dans notre thèse Cifre, la confrontation de deux types de savoirs est régulière et récurrente. L'échange entre le savoir scientifique que nous apportons et le savoir des acteurs du terrain aboutit à une démarche de co-construction de la connaissance et de la création de nouvelles relations (principe des deux niveaux d'interaction). Plusieurs projets menés durant notre étude montrent une co-construction de la connaissance avec les acteurs du terrain : l'étude sur l'absentéisme, la formalisation des fiches de poste, la politique GPEC, la démarche de la qualité de vie au travail. « *Dans une recherche-intervention, les données qualitatives sont injectées dans des protocoles qui visent à produire de l'interactivité cognitive, de l'intersubjectivité contradictoire et de la contingence générique* » (Krief et Zardet, 2013, p.216). Par ailleurs, en plus des réunions de travail bi-mensuelles entre encadrants de thèse et

directeur général de l'association, des réunions de travail régulières avec des chercheurs du laboratoire, chaque trimestre, ont permis des temps d'échanges, de réflexivité, et de la mise à distance des données pour faciliter des allers-retours entre expérience et savoirs.

Une fois que nous avons présenté les principes épistémologiques qui font la spécificité de la recherche intervention et donne aux connaissances produites leur caractère scientifique, nous évoquons les principes méthodologiques de notre recherche intervention.

Dans une recherche intervention, trois principes/phases méthodologiques assurent la validité scientifique de la recherche menée et constitue la traduction concrète des principes épistémologiques détaillés dans la section précédente : l'investigation prospective, la conception et la libre circulation entre les niveaux théoriques. Le tableau 19 récapitule les définitions et le but de ces principes méthodologiques selon la répartition de David (2000). De même, nous illustrons notre cas de recherche par rapport à chacun de ces principes :

Principes méthodologiques	Investigation prospective	Conception	Libre circulation entre niveaux théoriques
		Projet de transformation	Phase d'intervention
Définitions	Concevoir ou accompagner sur le terrain	Conceptions et mise en œuvre d'outils de gestion et d'organisation	Théories mobilisées : Théorie des parties prenantes
Notre thèse Cifre	Accompagner une association dans sa gestion des RH lors de son engagement dans une politiques RSO	Les entretiens semi-directifs La commission RSO Les projets GRH menés avec les acteurs de l'association (salariés, direction, acteurs externes)	Théorie de l'appropriation des outils de gestion  Faits observés : Outils RH développés, GPEC, recensement des parties prenantes Bilan d'actions RSO et diagnostics RH ; QVT
But	Co-construction de la connaissance (modèle de GRH durable) - Validité scientifique (interne et externe)		

Tableau 19: Les principes méthodologiques de la recherche intervention (David, 2000) appliqués à notre thèse Cifre.

Pour assurer la validité scientifique de notre recherche intervention, ces principes méthodologiques résument les phases de la recherche-intervention évoquées ci-après. De

l'investigation, à la conception d'outils, à la phase du raisonnement répétitif avec des allers-retours entre les théories mobilisées et les faits observés sur le terrain, nous avons illustré notre cas de thèse Cifre et nous avons montré notre prise en considération des principes méthodologiques.

Le chercheur-intervenant en thèse Cifre

Ce chercheur particulier co-produit des connaissances de l'intérieur du système à travers un dispositif d'intervention (Montalan et Vincent, 2013). Dans une recherche intervention, David (2000) évoque la « boîte à outils » constituée de quatre compartiments :

- 1- Les principes épistémologiques de la recherche intervention qui sont évoquées précédemment et qui sont le principe de la rationalité accrue, le principe de la scientificité, le principe de l'isonomie, le principe de l'inachèvement et le principe de deux niveaux d'interaction ;
- 2- Les théories, les concepts et les grilles d'analyse : le chercheur intervenant doit maîtriser des outils de management de l'organisation et des connaissances techniques sur l'activité professionnelle de l'organisme étudié (David, 2000) ;
- 3- Un dispositif expérimental : dans notre projet de recherche, l'intervention avait pour objet la conception d'un modèle de gestion durable des ressources humaines. En premier lieu, les entretiens semi-directifs, l'analyse documentaire, l'observation des divers acteurs composent l'ensemble des sources de connaissances, et en second lieu, l'adaptation de ce modèle sur le terrain génère de la connaissance scientifique (David, 2000) ;
- 4- Les règles/principes méthodologiques : la traduction concrète des trois compartiments tout en respectant les principes méthodologiques : le principe d'investigation prospective, le principe de conception et le principe de la libre circulation entre les niveaux théoriques. La recherche intervention se considère comme une méthodologie collaborative et transformative, par les échanges entre le chercheur et son terrain de recherche (Cappelletti, 2010).

Les phases de la recherche intervention

La recherche intervention est un système d'action composé d'un ensemble d'opérations mises en relation et orientées vers un but. Ainsi la dynamique d'intervention se concrétise par une définition de l'objet, la problématisation, le recueil et l'analyse des informations, la modélisation et l'interprétation, tout en complétant par la phase de « *la socialisation des*

connaissances produites à partir du système de validité mobilisé par chacune des communautés (scientifique ou praticienne) » (Mérini et Ponté, 2008; p.92).

Pour Hatchuel et Molet (1986), la recherche intervention est concrétisée par les cinq phases suivantes:

Les phases de la recherche intervention

Phase 1: la perception du problème, une nécessité d'amélioration

Phase 2: la construction du mythe rationnel et la transformation des perceptions en concepts et en données

Phase 3: la phase expérimentale : intervention et interaction: le nouveau stimulus constitué par le projet d'outil génère des réactions parmi les acteurs concernés

Phase 4: la définition d'un ensemble simplifié de logiques d'action

Phase 5: le processus de changement

Encadré 3: Les cinq phases de la recherche intervention - selon Hatchuel et Molet (1986), résumées et traduites par David et al. (2000, p.106).

Ces phases de la recherche intervention sont compatibles avec celles vécues dans notre propre démarche de recherche. Plusieurs événements ont constitué la phase 1 « la phase de la perception du problème » : l'association a perçu un manque de compétences en ressources humaines, la gestion du dossier de ses ressources humaines est répartie sur plusieurs personnes entre l'administration (comptables et secrétaires), la direction (directeurs des établissements et des services) et le directeur général en raison de l'absence d'un département GRH. Son effectif a triplé sur les dix dernières années et a atteint en 2016, le seuil des 300 salariés. En externe; l'évolution du cadre législatif de son secteur ces dernières années l'amène à changer. La collaboration avec un centre de recherche dans un contrat Cifre a permis la conception d'une problématique de recherche autour de ces événements perçus. Les échanges entre les chercheurs du laboratoire de recherche de l'EMSE et la direction générale d'AIMCP Loire ont abouti à la formalisation d'un projet de thèse Cifre présenté en décembre 2014. De ce fait, durant la première année du contrat Cifre, (avril 2015 à avril 2016), nous avons analysé cette « perception du problème » et nous avons soutenu la direction sur la nécessité de concrétiser son projet de ressources humaines. Notre recrutement dès le 30 avril 2015 annonce le début de la transformation au sein de l'association (phase 2), « la transformation des perceptions en concepts et en données », cette phase montre que la direction de l'association accepte de s'associer à une expertise externe. Puis, nous réalisons un premier diagnostic RH au sein de

l'association : l'étude de l'absentéisme dans tous les établissements et les services de l'association. Les résultats de l'étude ont été communiqués à tous les acteurs internes ainsi qu'au comité d'entreprise. Suite à ce diagnostic, nous avons construit le plan d'actions « qualité de vie au travail » avec la direction mais aussi nous avons pris en considération le retour des salariés les plus vulnérables à l'absence (les réponses à l'enquête dans l'établissement où le taux d'absentéisme est le plus élevé et où les remplaçants sont remplacés ; les réunions avec les fonctions les plus vulnérables à l'absentéisme). La phase 5 met en valeur les quatre phases précédentes, plus concrètement la conception d'un modèle de GRH durable qui prend en considération les apports et les concepts théoriques, les indicateurs et les acteurs du secteur médico-social mais aussi les expériences vécues dans l'association AIMCP Loire (les projets menés, les documents recueillis et l'observation).

Phases de la Recherche intervention		Interventions – Illustrations de la phase par quelques exemples	Années	
Phase 1	Perception du problème	<ul style="list-style-type: none"> -Construire le projet + besoins associatifs -Manque de compétences en ressources humaines dans l'association -Manque d'outils GRH -Pratiques RSO non valorisées -Recommandations des évaluations externes -Réflexion du directeur général 	Chercheur intervenant Convention Cifre : EMSE – AIMCP	...-2015
Phase 2	Transformation des perceptions en concepts et en données	<ul style="list-style-type: none"> -Recrutement d'une doctorante (convention CIFRE) -Traitement des indicateurs RH : absentéisme, Bilan social -Création d'une commission RSO 		2015-2016
Phase 3 Phase 4	Formalisation de la gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> -Présentation de l'étude sur l'absentéisme (enquête, réunions, collecte de données) et élaboration d'un plan d'actions -Réunions commission RSO : formations ISO26000 et label Lucie ; élaboration du plan d'actions 2016-2017 (pilier social) : GPEC -Pilotage du projet : référentiel compétences clés et diagnostic des âges (avec un cabinet de conseil) 		2016 - 2017-2018

Phase 5	Appropriation des outils de changement	-Elaboration d'un référentiel de compétences clés par filière et par fonction. Ce référentiel est basé sur les retours des ateliers de travail dans le cadre de la démarche GPEC -La rédaction des fiches de poste sont en conformité avec le vécu quotidien des salariés de chaque fonction suite aux réunions individuelles et collectives réalisées avec les diverses filières à AIMCP Loire		
----------------	--	--	--	--

Tableau 20 : Les illustrations des phases de la recherche intervention (années 2015-2018).

III.3.2. Les outils méthodologiques : la collecte et le traitement des données

Dans la recherche intervention menée, nous avons mobilisé plusieurs outils méthodologiques et nous avons rassemblé plusieurs types de données, tels que : les entretiens semi-directifs (1), l'observation participante (2) et la documentation (3) que nous allons présenter dans les prochaines sous-sections.

III.3.2.1. Les entretiens semi-directifs

L'entretien est une méthode d'investigation spécifique (Mucchielli, 2006), son contenu fera l'objet d'une analyse de contenu. Ils prennent plusieurs formes : les entretiens directifs, les entretiens semi-directifs ou les entretiens non directifs, et plusieurs usages : l'entretien à usage exploratoire auprès de personnes ressources, l'entretien à usage complémentaire associé à d'autres méthodes de recueil de données ou bien l'entretien sera le dispositif exclusif de recueil de données (Duchesne, 2000 ; Vilatte, 2007).

Durant un entretien, le chercheur aura des responsabilités principales envers les personnes interviewées et qui se déclinent en quatre exigences « *sauvegarder les droits, les intérêts et la sensibilité des sujets ; communiquer les objectifs de la recherche et l'importance de leur collaboration ; assurer la confidentialité ; et protéger l'anonymat afin d'éviter toute exploitation* » (Baribeau et Royer, 2012, p.26). Nous menons des entretiens semi-directifs à usage complémentaire (1) associés à d'autres méthodes de recueil des données : l'observation et la documentation, et à usage exploratoire des perceptions GRH/ RSO des membres de la commission RSO (2). Les entretiens directifs permettent à l'enquêteur de poser des questions liées à l'objet de sa recherche, néanmoins elle ne permet pas à l'interviewé d'exprimer ses

pensées et ses sentiments, il se retrouve dans un cadre strict conçu par l'enquêteur. Pour un entretien non directif/ libre, l'enquêteur pose une seule question directe, suivie de petites intrusions dans le but d'encourager la personne questionnée à développer sa réponse et à explorer un champ d'interrogations, de ce fait, l'interviewé a une grande liberté de parole (Fenneteau, 2015 ; Gotteland et al, 2012). Pour réussir un entretien non-directif, deux notions doivent être présentes: la consigne (1), c'est-à-dire la question du départ et la relance (2) par une reprise de mots, ou une reformulation du discours de la personne interrogée (Duchesne, 2000). Dans un entretien semi-directif, l'interviewé possède une liberté d'expression mais qui est relativement cadrée, c'est que « *le chercheur s'efforcera simplement de recentrer les interviewés sur les objectifs chaque fois qu'il s'en écarte et de poser les questions auxquelles l'interviewé ne vient pas par lui-même, au moment le plus approprié et de manière aussi naturelle que possible* » (Campenhoudt et Quivy, 2011, p.171).

Entre la fin de l'année 2016 et le début de l'année 2017, nous avons mené 30 entretiens semi-directifs auprès des membres de la commission RSO au sein de l'association. Les caractéristiques des interviewés sont présentées en détail dans le tableau 21, les membres sélectionnés sont l'ensemble de la commission RSO créée au sein de l'association fin de l'année 2016, et fait partie du plan d'actions de l'association dans le cadre du développement de la démarche des responsabilités sociétale et environnementale (projet associatif, 2015). Cette commission RSO est composée d'administrateurs, de salariés handicapés, d'salariés des filières pluridisciplinaires : siège associatif, soins, logistique, éducation et interventions sociale, et des filières administration et gestion de l'ensemble des établissements et des services de l'association. Le choix des membres de la commission RSO est justifié par le fait que :

1- Ces membres nommés comme ambassadeurs Colibri sont des référents RSO au sein de leur établissement de rattachement. Ils ont plusieurs missions : la participation aux réunions de la commission RSO ; la mise en place des objectifs inscrits dans le plan d'actions RSO, la valorisation, la formation et la sensibilisation aux bonnes pratiques du développement durable, la proposition d'actions responsables au comité et l'évaluation de la réalisation du plan d'actions RSO annuel.

2- De même, les membres sont choisis sur la base de variables générales (caractéristiques de l'échantillon) et de variables spécifiques, c'est que notre échantillon est formé des membres de la commission RSO mais qui sont aussi des représentants d'autres comités au sein de

l'association comme le comité qualité, le comité CHSCT, le comité d'entreprise et la délégation syndicale. Cet échantillon est « un échantillon par contraste » et qui va générer des propos différents et parfois séparés (Pires,1997).

3- La constitution de notre échantillon est effectuée par choix raisonné, c'est que nous disposons d'une connaissance de la population étudiée et que l'échantillon est formée d'éléments variées (tableau 21) (Royer et Zarlowski, 2007).

Commission RSO	Filières des membres dans l'association AIMCP Loire	Sexe H/F	Ancienneté (ans) / 2018	Age	Lieu du déroulement des entretiens - Face à Face	Durée de l'entretien (en minutes)
C1	Conseil d'administration	H	-	-	Etablissement G	39'23
C2	Direction	F	7	57	Etablissement A	50'27
C3	Education	F	8	42	Etablissement A	31'19
C4	Logistique/ CHSCT	H	10	53	Etablissement A	25'21
C5	Education	H	13	43	Etablissement A	46'04
C6	Administration	F	10	44	Etablissement D	31'47
C7	Education	F	7	39	Etablissement D	33'55
C8	Education /COQUA	F	3	45	Etablissement D	28'55
C9	Personne accueillie	F	-	-	Etablissement D	20'53
C10	Siège associatif	F	5	48	Etablissement G	19'55
C11	Administration	H	10	53	Etablissement D	111'55
C12	Conseil d'administration	F	-	-	Etablissement G	20'55
C13	Logistique	H	7	52	Etablissement D	19'33
C14	Logistique		4	56	Etablissement B	23'03
C15	Personne accueillie	F	-	-	Etablissement D	24'06
C16	Education	F	-	34	Etablissement D	42'15
C17	Administration	H	-	44	Etablissement D	32'58
C18	Direction	F	23		Etablissement G	56'44
C19	Siège associatif	F	7	41	Etablissement B	25'36

C20	Médical / délégué syndical	F	9	56	Etablissement D	39'13
C21	Direction	F	24	62	Etablissement D	80'38
C22	Education	F	7	39	Etablissement A	29'59
C23	Conseil d'administration	F	-	-	Etablissement G	57'31
C24	Education	H	8	57	Etablissement D	64'34
C25	Direction	H	10	62	Etablissement G	38'42
C26	Education	H	5	60	Etablissement B	34'34
C27	Direction	H	5	-	Etablissement B	46'17
C28	Education	F	6	45	Etablissement B	49'52
C29	Administration	F	7	58	Etablissement F	52'11
C30	Education	F	7	39	Etablissement F	42'28
Total en heure	20 heures et 25 minutes environ					

Tableau 21: La liste des membres interviewés de la commission RSO.

Entre la fin de l'année 2016 et le début de l'année 2017, trente interviewés ont participé à des entretiens semi-directifs en face à face : dix hommes et vingt femmes répartis sur cinq filières de travail, des administrateurs et des travailleurs handicapés. Tous les entretiens ont été enregistrés avec l'accord de chaque interviewé. La durée totale des enregistrements retranscrits ultérieurement est de 20 heures et 25 minutes.

L'ensemble des questions posées est structurée dans un support nommé « le guide d'entretien » qui nous accompagne durant toutes les interviews menées afin d'organiser notre dialogue. Notre guide (tableau 22) est constitué de questions qui évoquent principalement les thèmes suivants : la RSO au sein de l'association et les pratiques menées, les acteurs internes et externes participant à/ou influencés par la RSO et la GRH/RSO.

Guide de l'entretien semi-directif	
Le lieu de l'entretien, la date de l'entretien, la durée effective de l'entretien, le nom et le prénom de la personne interrogée, la fonction de la personne interrogée.	
	Dans le cadre de ma thèse qui analyse 'la construction de la GRH dans une logique de RSO en milieu associatif', je vous propose cet entretien semi-directif d'une heure trente minutes maximum. Il est prévu que je vois en entretien tous les directeurs-adjoints et tous les membres de la commission RSO. Mon objectif principal est d'explorer votre perception des thèmes suivants : la Responsabilité sociale d'organisation dans son ensemble; les pratiques RSO, les acteurs de la RSO et le volet social de la RSO. Pour

<p>Partie 1 :</p> <p>Introduction de l'entretien semi-directif</p>	<p>chaque thème, je vais vous poser deux à trois questions ouvertes à la discussion. Je me permets d'enregistrer cet entretien, ça va me faciliter par la suite la retranscription et l'analyse des réponses. Néanmoins, je garde l'anonymat de l'entretien et le contenu ne sera en aucun cas communiqué.</p>
<p>Partie 2 :</p> <p>Questions posées au directeur général et à la présidente</p>	<p><u>Q1</u> : Avant d'entrer dans le vif du sujet, pouvez-vous me raconter votre parcours professionnel avant et depuis votre arrivée à l'association ?</p> <p><u>Q2</u> : Dans les objectifs stratégiques du projet associatif d'AIMCP Loire, quels sont ceux qui sont les plus en cohérence avec votre vision de la société ?</p> <p><u>Q3</u> : Pourquoi avez-vous soutenu le projet de recruter un doctorant en thèse Cifre au sein de l'association ?</p>
<p>Partie 3 :</p> <p>questions posées à l'ensemble des membres RSO et à la direction ; quatre thèmes</p>	<p><u>1er thème</u> : la RSO au sein de l'association</p> <p>Q4 : Qu'est-ce que pour vous la responsabilité sociale d'organisation en générale et plus particulièrement par rapport à l'association ?</p> <p>Q5 : Pour vous, quels sont les facteurs qui encouragent et ceux qui freinent la mise en place d'une démarche RSO au niveau de l'association?</p> <p>Q6 : Quels sont les atouts d'AIMCP pour la mise en œuvre d'une démarche RSO ?</p> <p>Q7 : Avez-vous participé à des réunions, des formations, des congrès en lien avec la RSO à AIMCP ou ailleurs? Si oui, lesquels ?</p> <p><u>2ème thème</u> : Les pratiques de RSO</p> <p>Q8 : Suite à votre définition de la RSO, pouvez-vous me donner des exemples des pratiques qui illustrent la Responsabilité sociale au niveau de l'association et/ou en dehors de l'association ?</p> <p>Q9 : Selon vous, quelles pratiques RSO pourraient être mise en place dans l'association? Et quel en serait l'intérêt?</p> <p><u>3ème thème</u> : Les parties prenantes et la politique RSO</p> <p>Un tableau sur les parties prenantes de l'association a été présenté aux interviewés, ce tableau regroupe les acteurs internes et externes de l'association comme ils sont mentionnés dans le projet associatif 2015 de l'association³</p> <p>Q10 : Pour vous, quels sont ceux qui sont les plus importants dans la mise en œuvre de la RSO ? Pourriez-vous me citer les cinq premiers.</p> <p>Q11 : Quels sont ceux les plus concernés / touchés/ impactés par la RSO ? Pourriez-vous dire ceux que vous mettiez dans les cinq plus importants ?</p> <p>Q12 : Quels sont ceux qu'il faudrait ajouter? Et pour quelles raisons ?</p>

³ Annexe 4

	<p><u>4ème thème</u> : La GRH et la RSO</p> <p>Q13 : Quelles sont les pratiques de GRH et/ ou de management d'AIMCP que l'on peut mettre en avant, montrées comme socialement responsables ? Et qu'est qui pourrait être davantage mis en place ou développé?</p> <p>Q14 : Dans la construction d'une fonction RH à AIMCP Loire, quels sont à vos yeux les priorités pour soutenir la mise en place de la RSO ?</p> <p>Q15 : Pourquoi avez-vous soutenu le projet de recruter un doctorant en thèse Cifre au sein de l'association ? (Question adressée à la direction de l'association).</p>
Partie 4 : conclusion	Merci d'avoir participé à cet entretien semi-directif

Tableau 22: Le guide de l'entretien semi-directif.

III.3.2.2. L'observation participante

Dans l'observation participante, le chercheur est considéré comme un membre de l'évènement et même de l'organisation. Ce type d'observation lui permet « *la saisie des comportements et des évènements sur le vif ; le recueil d'un matériau d'analyse non suscité par le chercheur et donc relativement spontané ; la relative sincérité des comportements par rapport aux paroles et aux écrits* » (Campenhoudt et Quivy, 2011, p.176). Cette méthode s'accompagne dans la plupart des cas d'une prise de notes (carnet de notes) et d'autres méthodes dont la technique est plus précise. Dans une observation non participante, le chercheur observe de l'extérieur en notant ou en enregistrant ce qui se passe, mais sans qu'il participe à la réunion, ou à la prise des décisions ou au partage de son avis. Nous notons que, pour les deux types d'observation, l'observateur-participant doit faire preuve de distance et d'objectivité (Feldman, 2002). Notre intervention au sein de l'association étudiée est participante. Dans une thèse Cifre, nous sommes employées par l'entité observée et nous sommes certainement présentes auprès des salariés pendant les évènements et les réunions de l'organisation. Durant notre observation participante, nous avons fait attention aux divers phénomènes et évènements vécus au sein de l'entité observée, et nous avons comparé ces faits perçus aux informations collectées par les autres modes de collectes, notamment les entretiens et la documentation (Campenhoudt et Quivy, 2011). Le choix de l'échantillon observé est aléatoire et nos unités d'observations varient en fonction de nos participations durant les trois années du contrat Cifre ; que ce soit des participations à des réunions des divers comités : RSO, Qualité, CHSCT ; des réunions du

comité d'entreprise, ou bien des assemblées générales, des réunions de projets et des réunions de travail.

III.3.3. L'analyse qualitative des données et des informations

La recherche qualitative est une procédure intuitive et souple, elle opère sur un terrain d'action différent de celui d'une recherche quantitative (Bardin, 1977). Elle exclut le traitement des chiffres mais inclut l'étude des acteurs qui produisent ces chiffres (Dumez, 2016). Dans une approche constructiviste, l'analyse des interdépendances entre les actions menées et les acteurs étudiés est plus accessible dans les techniques qualitatives qui sont plus adaptées que les techniques quantitatives à ces champs d'investigation (Maurand-Valet, 2011) pour plusieurs raisons : la compréhension en profondeur, la richesse et la complexité des données qualitatives, le processus itératif de leurs analyses (Miles et Huberman, 2003 ; Gavard-Perret et al, 2008). Dans l'analyse des données, « *l'analyse qualitative va chercher à étudier les unités d'analyse dans leur contexte afin de comprendre comment celles-ci sont utilisées* » (Allard-Poesi et al, 2007, p.506).

Si nous reprenons les éléments étudiés tout au long de notre recherche, nous avons :

Analyse qualitative	Formats et présentations illustratifs de notre cas de recherche	
1. Condensation des données	Réduction et codage : simple sélection, résumé, intégration dans une configuration plus large	
2. Présentation des données	<ul style="list-style-type: none"> • Textes narratifs • Diagramme d'événements, états, sites entre 2015 et 2018 • Matrice des effets changements dans l'organisation suite à l'engagement dans une politique RSO • Matrice à groupements conceptuels • Carte cognitive 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Données des évaluations externes ➤ Diagnostics RH ➤ Évènements de l'association + projets réalisés ➤ Démarche GPEC ➤ Entretiens RSO ➤ Plans d'actions RSO ➤ Enquête QVT
3. Elaboration/ vérification des conclusions	« <i>Les conclusions finales peuvent n'apparaître qu'une fois la collecte des données est terminée...les conclusions sont également vérifiées au fur et à mesure du travail de l'analyste</i> » (Miles et Huberman, 2003, p.30)	

Tableau 23: Les étapes de l'analyse qualitative (Miles et Huberman, 2003).

Dans un modèle interactif, les données collectées sont réduites à des résumés et à des simples sélections; afin de les illustrer sous forme de matrices, de diagrammes, de cartes de projets ou tout simplement dans des textes narratifs, ceci va faciliter par la suite l'élaboration des conclusions finales.

III.3.3.1. Les logiciels de l'analyse qualitative

Le recours à l'ordinateur dans l'analyse qualitative des données est avantageux en termes de reproduction, d'échange et de traitement, « *nous aurons un accroissement de la rapidité, de la rigueur, de la flexibilité, de la créativité et de la réflexion* » (Bardin, 1977, p181).

Les logiciels d'analyse qualitative sont répartis dans deux groupes principaux de logiciels (Gavard-Perret et al. 2008, Lejeune, 2016) :

- 1- Le groupe des logiciels dits CAQDAS : ce groupe comporte les logiciels qui reprennent les thèmes primordiaux de l'ensemble des données volumineux traitées, nous citons Wordmapper, sampler, Nvivo ;
- 2- Les logiciels comme Sphinx lexicale, Spad-T, Alceste ou Tropes analysent profondément le contenu du corpus, ils s'intéressent à repérer les mots et les associations lexicales les plus fréquentes dans les données.

Dans notre analyse qualitative, nous avons choisi de compléter l'analyse de contenu pour traiter ces informations par un traitement technique qui répond aux évolutions dans ce domaine (Bardin, 1977). Dans l'analyse qualitative de nos données primaires et secondaires, nous sommes appuyés sur le logiciel Alceste 2015 et le logiciel Nvivo 11, lexicalement et thématiquement.

III.3.3.3.1. Le logiciel Nvivo 11

S'agissant de l'analyse thématique, le logiciel Nvivo 11 appartient à la famille des logiciels dédiés à l'analyse des données qualitatives (CAQDAS). Les données analysées en des catégories et des sous-catégories (mot ou phrase court) passent par plusieurs phases de codage, de segmentation et d'organisation

La première phase de classement consiste à importer ou à créer une base de données dans le logiciel, ce premier classement est formé de l'ensemble des données à analyser. Dans la deuxième phase, il s'agit de reprendre les passages qui nous intéressent dans le contenu des données et de les classer dans un second système formé de nœuds libres, de nœuds hiérarchisés et de nœuds-cas. Ces nœuds sont des « *réceptacles électroniques dans lesquels on place l'extrait ou les extraits* » (Deschenaux et Bourdon, 2005, p.22), ce qui nous permet de mener une démarche de décontextualisation-recontextualisation du corpus (Krief et Zardet, 2013). La troisième phase se caractérise par la création des attributs et c'est l'ensemble des caractéristiques liées au contenu des deux autres systèmes.

Nvivo 11 possède plusieurs fonctions : le codage, la recherche (textuelle, booléenne), la création de liens entre les divers systèmes, la création des mémos, l'exploration des relations entre les nœuds. Pour présenter les liens entre le contenu des nœuds, des cartes pourront être créées : les cartes mentales, les cartes de projet et les cartes conceptuelles⁴. Ces cartes ont en commun plusieurs rubriques comme les mots clés, les branches (les thèmes) et les sous branches (les sous-thèmes). Ces rubriques constituent la vision globale de ce qui est analysée thématiquement.

Parmi ces fonctions, nous clarifions le processus du codage de nos données, ce processus est composé principalement de deux niveaux, nous sommes passé d'un codage de premier niveau à un codage de deuxième niveau, c'est-à-dire nous avons développé des catégories et des sous-catégories plus conceptuelles que descriptives.

Exemple des parties prenantes

- Le codage descriptif

Création des nœuds 'parties prenantes internes' et 'parties prenantes externes' afin de regrouper les verbatims en commun

- Le codage thématique

Re-classifier les verbatims du codage descriptif dans des 'nœuds thématiques', en se basant sur la classification des parties prenantes selon Mitchell et Wood (1997) et Igalens et Point (2009), un exemple : création d'un nœud de 'partie prenante sociétale' et des sous-nœuds de 'pouvoir', 'urgence' et 'légitimité'. Avec ce codage thématique, nous aurons un tableau de répartition des parties prenantes 'organisationnelles', 'économiques' et 'sociétales', sous-réparties entre des parties prenantes 'urgents', 'ont du pouvoir', 'légitimes'.

Encadré 4: Une illustration du passage d'un codage descriptif à un codage thématique – la création du nœud « parties prenantes » (auteur).

Le codage thématique regroupe les résumés d'un codage de premier niveau dans des éléments conceptuels (codage descriptif), le chercheur qualitatif peut se servir de ces codes thématiques dans la mise en relation de thèmes et de relations interpersonnelles, par le biais de cartes cognitives (Miles et Huberman, 2003).

En conclusion, le logiciel Nvivo 11 ne fait pas de l'analyse qualitative mais il facilite et organise plutôt le travail du chercheur (Deschenaux et Bourdon, 2005). Dans notre recherche ; l'analyse thématique menée avec le logiciel Nvivo 11 nous a permis par exemple de catégoriser les priorités RH à développer lors de l'intégration de la RSO en nœuds: le nœud de la « formation et recrutement » dont 20 référents-membres RSO l'ont cité ; le nœud de « recruter un DRH »

⁴ Voir annexe 7

dont 12 interviewés ont mentionné ; le nœud « création et organisation du service RH » révélé par 11 membres de la commission RSO.

III.3.3.3.2. Le logiciel Alceste 2015

Pour une analyse textuelle des données et des discours, le logiciel Alceste 2015, commercialisé par la société IMAGE et élaboré par Reinert en 1987 est utilisé en sciences humaines et sociales comme outil d'aide à l'interprétation d'un corpus textuel (Goujon Belghit, 2012). Alceste 2015 procède à une analyse pragmatique du discours, ce qui veut dire qu'il ne comprend pas les mots, il n'en saisit pas le sens, ce logiciel met plutôt l'accent sur des liaisons entre des unités textuelles, sur des thèmes plus fréquents dans le corpus étudié. Chaque corpus importé dans le logiciel Alceste 2015 pour l'analyse passe par cinq grandes étapes de traitement automatique : l'analyse du contenu (a), la classification (b), la définition des classes et leur profil (c), les calculs complémentaires pour caractériser les classes(d), la gestion des individus et des différents graphiques (e). Ces catégories de traitement génèrent deux analyses successives : une classification descendante hiérarchique et une analyse factorielle des correspondances (Delavigne, 2003 ; Pommier, 2004).

Alceste possède deux types d'unités contextuelles gérées par le chercheur, les UCI et les UCE : les unités de contexte initiales sont établies par le chercheur avant les étapes du traitement par le logiciel, et pour les unités de contexte élémentaires sont élaborées suite à l'analyse automatique du logiciel, nous aurons une forme réduite du texte, ce premier découpage est composé d'une à trois lignes de texte consécutives. Ces UCE sont regroupées en des unités de contexte qui contiennent un certain nombre de mots analysés.

Une fois qu'Alceste découpe le corpus de façon arbitraire en unités de contexte élémentaires, UCE, sur la base des cooccurrences, il produit ainsi des classes stables formées de mots et de variables. Cette division en classes se fait par le calcul d'un khi-deux qui permet de tester la distance des raisonnements composant la classe, ces raisonnements sont des mondes lexicaux caractérisés par des mots et des variables (mots, verbes, adjectifs.). Nous trouvons aussi le pourcentage d'unités de contexte élémentaires (UCE) classées ; le nombre minimum d'UCE pour retenir une classe, une répartition des UCE classées à travers un diagramme circulaire, puis dans un histogramme, le rapport visualise le nombre des mots analysés par classe (couleur par classe).

De même, le logiciel procède à une classification hiérarchique descendante, une classification ascendante hiérarchique et une analyse factorielle des correspondances. Dans une classification hiérarchique descendante, la première classe analysée comprend toutes les unités de contexte retenues, puis, à chaque pas, le logiciel cherche la partition en deux de la plus grande des classes restantes, maximisant le khi-deux du tableau des marges. La procédure s'arrête lorsque le nombre d'itérations demandé est épuisé. Dans le but d'articuler les classes obtenues par la C.D.H, l'analyse factorielle de correspondances (A.F.C.) est effectuée, de ce fait les axes sont interprétés comme des « variables tensives », opposées voire contraires. Pour la classification ascendante hiérarchique, la représentation des liens entre les classes et les relations locales entre formes d'une même classe est illustrée sous forme d'arbre associant les profils colonnes du tableau du départ (présence-absence), dans un espace particulier, appelé le dendrogramme de la classification ascendante. Pour cela, un tableau de distances est calculé entre points, les deux points les plus voisins en les remplaçant par un point moyen, ceci est répété jusqu'à ne plus avoir qu'un seul point résultant. Le critère de distance utilisé est l'inertie intra-classe calculée avec la métrique du khi-deux: Les valeurs de khi-deux positives correspondent à une forte présence, en revanche, les valeurs de khi-deux négatives montrent une absence significative (Ratinaud et Marchand, 2012 ; Roy et Garon, 2013).

Pour chaque classe stable retenue par le logiciel et les classifications, le rapport émis par le logiciel Alceste 2015 nous présente les résultats en détail que le chercheur doit interpréter (Delavigne, 2003), avec les présences significatives, le détail des présences significatives, les absences significatives, les catégories grammaticales (mots en majuscules, noms, verbes, mots outils non-classés, verbes-modaux, nombres etc.) et les unités textuelles de la classe (UCE). Pour plusieurs travaux de recherche récents nous avons eu recours à ce logiciel d'analyse textuelle, nous citons : « Le discours de la GRH dans les outils RSE » (Salameh-Bchara et al, 2016) ; « L'émergence de la RSE dans une association de l'Economie Sociale et Solidaire » (Salameh-Bchara et al. 2016).

Suite à la présentation des fonctionnalités et des atouts des deux logiciels Alceste 2015 et Nvivo 11, nous soulignons qu'ils présentent des risques comme l'enfermement dans une quantification au détriment de l'analyse qualitative en finesse, la rigidité dans l'analyse, l'éloignement entre le chercheur et le terrain et entre le chercheur et ses données (Krief et Zardet, 2013). Pour mener efficacement des analyses à l'aide de logiciels informatiques, les formations sur leurs

particularités sont essentielles. Nous avons participé à deux formations sur ces logiciels : deux journées de formation avec la société IMAGE sur le logiciel Alceste 2015 en 2016 et deux journées de formation sur le logiciel Nvivo 11 avec la société RITME en 2017.

III.3.3.2. La mise en relation des données et des informations

La mise en relation des données et des informations à travers le traitement et la comparaison des données qualitatives fait ressortir soit des convergences soit des divergences, ce qui fait apparaître parfois des logiques sociales implicites (Campenhoudt et Quivy, 2011).

La documentation et la collecte des données

Dans la recherche qualitative, nous rassemblons dans notre analyse deux types de données : les données primaires et les données secondaires. Les données primaires dont le chercheur est à l'origine alors que les données secondaires sont collectées à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation étudiée (Baumard et al, 2007).

Dans les recherches qualitatives, les principaux modes de collecte primaires et secondaires des données sont illustrés dans le tableau 24.

Modes de collecte des documents primaires et secondaires					
La collecte des données primaires	L'entretien	Individuel	Non directif, directif et semi-directif	Flexibilité Empathie	
		En groupe	Interaction	Sagacité	
	L'observation	Participante		Dissimulée	Problèmes éthiques
				Participant-observateur	Liberté d'investigations
				Observateur qui participe	Résistance confiance
		Non participante		Flottante	Recueil d'indicateurs
				Systématique	Dispositif de collecte et d'analyse
	Les mesures discrètes	Les traces physiques			La collecte des données non affectées par la réactivité des sujets-sources des données primaires, mais recueillies à l'insu.
		Les données courantes et publiques			
		Les données ponctuelles et privées			
		Les simples observations			
		L'enregistrement des comportements			

La collecte des données secondaires	Les données secondaires internes	Archives, notes, rapports, documents, règles et procédures écrites, modes d'emploi, revues de presse, etc.	Accès aisé ou non aisé Reconstituer des actions passées
	Les données secondaires externes	Les publications gouvernementales, les publications des ONG, les publications privées, les textes en ligne, les références académiques, les données financières et commerciales	Pertinence, qualité et le format des données collectées

Tableau 24: Les principaux modes de collecte des données primaires et secondaires (contenu repris de Baumard et al.2007, p.240-262).

Lors de la recherche intervention, nos données recueillies répondent aux règles principales du choix des documents et qui sont l'exhaustivité, la représentativité, l'homogénéité et la pertinence. Nous avons effectué une analyse avec des critères précis, sur un échantillon rigoureux tout en se rappelant de l'objectif de l'analyse (Bardin, 1977).

Nos données primaires ont été recueillies lors du processus d'intervention dans le cadre des entretiens et des séances de travail (Krief et Zardet, 2013) et qui sont :

- Nous avons retranscrit les enregistrements audio de l'ensemble des entretiens (tableau 21) avec les membres de la commission RSO et avec la direction. La durée de ces entretiens semi-directifs varie entre une trentaine de minutes et deux heures.
- Ces entretiens semi-directifs permettent d'identifier la perception qu'ont les membres de la commission RSO des thèmes étudiés. Suite à l'observation participante, nous avons produit les comptes rendus d'une dizaine de réunions des groupes de travail (commission RSO, CHSCT, comité Qualité).
- Suite au projet de l'absentéisme, les questionnaires, les données sociales, le plan d'actions et les comptes rendus des réunions du groupe de travail (années 2015-2016)
- Suite au projet GPEC, les outils GRH développés: le référentiel des compétences construit avec les acteurs internes et externes de l'association, les 94 fiches de poste de toutes les filières de l'association, le bilan social responsable.

Le carnet des notes issu de l'observation participante (une dizaine de pages).

Nos données secondaires internes sont composées de :

- La charte RSO/ AIMCP : cette charte a été rédigée par le directeur général en 2016 et validée par les directeurs et le conseil d'administration en 2017, puis partagée avec les membres de la commission RSO, dont nous faisons partie la même année.

- Le contenu de cette charte rappelle le projet associatif de l'association 2015-2020, en particulier six engagements en faveur de la RSO.

- 1) Inscrire la R.S.O dans la stratégie de l'association, grâce à un pilotage adapté ;
- 2) Sensibiliser et responsabiliser les administrateurs, les salariés et les usagers, notamment grâce à la formation ;
- 3) Mettre en œuvre une gestion durable des Ressources Humaines (administrateurs, salariés, travailleurs handicapés et tous les usagers) ;
- 4) Limiter l'empreinte de leur activité sur l'environnement
- 5) Mener une politique d'achats écoresponsables
- 6) Évaluer l'efficacité de leurs actions

Encadré 5: Les engagements de la charte RSO de l'association AIMCP Loire (Février, 2017).

- Le projet associatif de l'année 2008 et le projet associatif réactualisé de l'année 2015 : le choix des projets associatifs suivants est justifié par le fait qu'ils englobent une vue d'ensemble sur l'association : son historique, ses fondamentaux, sa gouvernance, ses orientations stratégiques, son ouverture à l'environnement, ses grands objectifs et ses futurs plans d'actions. D'où l'objectif de montrer l'évolution de la vision stratégique de l'Association en sept ans, et d'analyser vers quoi le discours est davantage orienté.
- Les 12 documents des évaluations externes (Varap et Pluriel) et internes des établissements et des services de l'association.

Les données secondaires externes sont composées de :

- Les textes de lois de l'ESS et la convention collective 1966
- Les publications des organisations non gouvernementales et des autres associations : ANAP, UNIFAF, FFAIMC, URIOPSS, UNIOPSS
- Les références académiques sur : le secteur médico-social, la GRH et la RSO
- Les données de la commission RSO : les plans d'actions des années 2016-2017

Le tableau 25 regroupe l'ensemble des données primaires et secondaires, en interne et externe, produites ou collectées, durant les trois années de la thèse Cifre.

	Année 1 (2015-2016)	Année 2 (2016-2017)	Année 3 (2017-2018)
Données primaires	• Bilan social 2014-2015	• Bilan social 2015-2016	• Fichier de données sociales

	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport absentéisme 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport absentéisme • 94 fiches de poste 	<ul style="list-style-type: none"> • Cartographie des compétences • Rapport QVT
Données secondaires internes	<ul style="list-style-type: none"> • Projets associatifs 2008 et 2015 • Deux évaluations internes des établissements et des services 	<ul style="list-style-type: none"> • Charte associative • Données commission RSO (comptes rendus, autoévaluations Label Lucie) 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'actions RSO (gouvernance, social, environnemental et économique)
Données secondaires externes	<ul style="list-style-type: none"> • Publications ONG • Références académiques • Textes de lois ESS/ secteur social et médico-social • Données des évaluations externes (Varap- Pluriel) 	<ul style="list-style-type: none"> • Références académiques • Textes de lois ESS/ secteur social et médico-social 	<ul style="list-style-type: none"> • Dossier démarche GPEC (Itaque-Unifaf) • Références académiques • Textes de lois ESS/ secteur social et médico-social

Tableau 25: Les données primaires et les données secondaires de notre recherche sur les 3 années de thèse.

Le codage des données

Le codage consiste à « *découper le contenu du discours ou du texte en unités d'analyse, puis de les classer dans des catégories définies en fonction de l'objet de la recherche* » (Allard-Poesi et al. 2007, p.503). Dans notre analyse de contenu, les catégories contenant les unités d'analyses ont été conçues « a priori » et « a posteriori » (Allard-Poesi et al, 2007):

- Les catégories « a priori » : leur identification se fait avant le codage, en cas de vérification d'hypothèses ;
- Les catégories « a posteriori » : elles apparaissent durant le processus de codage, par exemple, les unités textuelles similaires sont regroupées dans une seule catégorie.

III.3.3.3. L'analyse du contenu

« *Le thème, largement utilisée en analyse thématique est propre à l'analyse du contenu...il se dégage naturellement d'un texte analysé selon certains critères relatifs à la théorie qui guide la lecture* » (Bardin, 1977, p.136).

L'analyse de contenu assure un traitement méthodique des informations et des documents ayant des degrés de profondeur et de complexité importants (Campenhoudt et Quivy, 2011).

Durant l'analyse de contenu, plusieurs phases s'organisent autour de trois pôles chronologiques (Bardin, 1977) :

- 1- La pré-analyse est l'étape qui permet de choisir les documents à analyser et les objectifs à atteindre et aboutit à l'élaboration d'indicateurs précis et fiables;
- 2- L'exploitation du matériel par des procédures appliquées manuellement ou grâce à des logiciels;
- 3- Le traitement des résultats significatifs et valides, la généralisation et l'interprétation.

En sciences de gestion, l'analyse de contenu permet d'identifier des possibilités d'écarts et/ ou de ressemblances des réponses des données primaires et secondaires et de l'ensemble des attitudes, des croyances et des partenariats des acteurs internes et externes, ce qui permettra de créer des catégories sur la base des différences et des points communs (Gavard-Perret et al. 2008). De plus, les objectifs de l'analyse du contenu se répartissent entre ceux qui sont « *centrés sur ... des analyses cherchant à éclairer et comparer « les structures formelles du langage » et ceux...centrés sur des analyses capables de « mettre à jour les systèmes de représentations véhiculées par ces discours »* (Gavard-Perret et al, 2008, p.253). L'analyse de contenu est caractérisée par trois types de méthodes d'analyse : les analyses thématiques, les analyses formelles et les analyses textuelles.

Dans notre cas, nous privilégions les analyses thématiques et textuelles. Dans l'analyse thématique du contenu, le chercheur reprend de l'ensemble de ses données les informations liées aux thèmes recherchés, soit en consultant document par document (analyse verticale), soit en les repérant dans le corpus total (analyse horizontale) (Gavard-Perret et al.,2008). Dans l'analyse textuelle, « *le niveau d'analyse est supérieur à la phrase et qui s'intéresse explicitement aux relations qui existent entre des parties de texte »* (Bouffier, 2009, p.38). Donc, nous ne cherchons pas à analyser l'expression (le vocabulaire, l'ordre des mots) ou l'énonciation (le développement du discours), mais plutôt les thèmes récurrents et leurs co-occurrences (Campenhoudt et Quivy, 2011).

Le corpus est indispensable pour pouvoir mener une analyse de contenu (Mucchielli, 2006). De l'ensemble de ces données, nous générons plusieurs corpus qui font l'objet d'analyses thématique et lexicale, nous les identifions dans le tableau suivant:

Les Corpus	Contenu des corpus	Types d'analyses
Corpus 1	Projets associatifs 2008 et 2015	Analyse lexicale – Logiciel Alceste
Corpus 2	Les recommandations des évaluations externes des établissements et services	Analyse thématique des recommandations GRH
Corpus 3	Les outils RSE et leurs discours GRH	Analyse lexicale – Logiciel Alceste 2015
Corpus 4	Les bilans des actions RSO 2016 et 2017	Analyse lexicale – et analyse thématique
Corpus 5	Les retranscrits des discours des entretiens RSO	Analyses thématiques verticale et horizontale - Logiciel Nvivo 11
Corpus 6	Les données de la commission RSO (charte associative, fiche de poste ambassadeur Colibri RSO)	Analyse lexicale Alceste 2015
Corpus 7	Les données sociales et les diagnostics RH (2015-2016-2017)	Analyse thématique – Logiciel Nvivo 11

Tableau 26: L'ensemble des corpus pour les analyses thématiques et lexicales.

Nous avons développé dans ce chapitre trois sections distinctes sur l'épistémologie et la méthodologie de recherche dans un contexte associatif. Dans une première section, nous avons présenté notre contexte de recherche, le secteur social et médico-social de l'économie sociale et solidaire et ses évolutions législatives. Cette section contenait également une présentation particulière de l'association étudiée, son historique, ses départements, son public accueilli et ses équipes pluridisciplinaires.

Dans une deuxième section, nous avons justifié notre posture constructiviste de la connaissance, en comparant les paradigmes épistémologiques contemporains et leurs spécificités. Puis, nous avons complété cette section en précisant notre positionnement abductif.

Dans une troisième et dernière section, nous avons défini notre méthodologie de recherche, et dans la construction concrète de la connaissance, nous avons identifié les caractéristiques des démarches de la recherche action et de la recherche intervention. Cette dernière nous paraît conforme avec nos phases d'intervention sur le terrain. Par la suite, nous avons présenté nos outils méthodologiques, notamment les entretiens semi-directifs, l'observation participante et la documentation menée durant les trois années de la thèse. Les données primaires et secondaires collectées et/ ou conçues ont fait l'objet d'une analyse qualitative de contenu, tout en s'appuyant sur des analyses manuelles et automatisées, thématique (logiciel Nvivo 11) et textuelle (logiciel Alceste 2015).

En conclusion, nous avons complété ce chapitre par une présentation des spécificités de notre contrat de collaboration : le contrat Cifre, ses caractéristiques viennent pour affirmer nos choix méthodologiques.

Chapitre 4 : Les caractéristiques de la GRH à AIMCP Loire lors de l'intégration de la RSO

Nous analysons dans ce chapitre le cas de l'association AIMCP Loire. Par le biais de la convention Cifre dont nous avons bénéficiée. En tant que doctorante à l'École des Mines de Saint Etienne, d'une part, et en tant que salariée au sein de l'association AIMCP Loire, d'autre part, nous avons pu avoir ainsi un accès à une documentation riche sur le personnel et sur le fil d'actualités de l'association. En parallèle, nous avons pu conduire plusieurs projets GRH avec les divers acteurs.

Dans cette thèse, nous interrogeons les transformations au niveau de la gestion des ressources humaines lors de l'intégration de la RSO. Et plus particulièrement, nous réalisons une étude du cas de l'association AIMCP Loire.

Cette association, créée en décembre 1965, offre un accompagnement médical, paramédical, éducatif, pédagogique, professionnel à tous les stades de la vie de plus de 200 personnes I.M.C. P. (Infirmités Motrices et Cérébrales et Polyhandicapées). Chacune de ses 6 structures comporte des équipes pluridisciplinaires. La direction est soutenue par les équipes éducative, médicale et paramédicale, administrative, socio-éducative, services généraux, pour un total d'environ 250 salariés. Dans son projet associatif actuel, l'association vise dans ses grands objectifs à développer d'ici 2020 une démarche de RSO.

Nous cherchons à répondre à notre problématique en analysant le cas de cette association qui intègre la RSO, et nous nous focalisons par la suite sur deux thèmes principaux : (1) l'introduction de la RSO dans l'association et (2) les caractéristiques de sa GRH.

Pour le premier thème, nous analysons l'introduction de la RSO dans l'association IMCP Loire par le biais de différents éléments : ses projets associatifs (2008-2015), la vision des membres de sa commission RSO et les bilans de ses plans d'actions RSO (2016-2017).

Pour le second thème, nous identifions les défis de la GRH tels que perçus par des cabinets de conseil dans des évaluations externes et ceux révélés par les acteurs de la commission RSO. Enfin, nous analysons plus particulièrement quatre projets GRH que nous avons menés dans le cadre de notre thèse Cifre :

- 1- L'étude sur l'absentéisme et l'élaboration d'un plan d'actions QVT ;
- 2- La formalisation des fiches de poste de toutes les fonctions au sein de l'association ;

3- La démarche GPEC au sein de tous les établissements de l'association ;

4- L'étude sur la qualité de vie au travail.

D'un point de vue théorique, nous mobilisons la théorie des parties prenantes et la théorie de l'appropriation des outils de gestion pour identifier le scénario GRH présent dans chacun des quatre projets GRH menés lors de l'intégration de la RSO :

(1) Nous positionnons les parties prenantes présentes concrètement dans leurs relations avec l'association, dans chacun des projets GRH menés, pour les périodes T^{n-1} , T^n et T^{n+1} ;

(2) Nous déterminons les règles, les dispositifs, les objets et les outils de gestion sollicités dans chacun des projets GRH pour les périodes T^{n-1} , T^n et T^{n+1} .

Nous notons que :

- Pour la période T^{n-1} , les faits, les parties prenantes et les actions étudiées sont situées avant 2015 ;
- Pour la période T^n , les faits, les parties prenantes et les actions étudiées sont ceux appartenant à la période 2015 – 2018 (1^{er} semestre)
- Pour la T^{n+1} , les faits, les parties prenantes et les actions étudiées concernent l'année 2018 et au-delà.

Ce chapitre est composé de deux sections principales : la première section est dédiée à l'analyse des résultats et la deuxième section à leur discussion.

IV.1. L'analyse des résultats

Dans cette première section, nous présentons dans trois sous-sections distinctes les résultats de nos analyses thématiques et lexicales menées sur l'association AIMCP Loire.

Dans la première sous-section, nous diagnostiquons l'intégration de la RSO au sein d'AIMCP Loire.

Dans une deuxième sous-section, nous menons un diagnostic sur les besoins en RH au sein de l'association.

Dans la troisième sous-section, nous analysons les quatre projets RH mise en œuvre durant la période de notre présence au sein de l'association (2015-2018) mais aussi les périodes qui précèdent et qui préludent. De même, nous menons une analyse plus approfondie sur les parties prenantes mobilisées dans ces quatre projets RH et les instruments de GRH investis en associant la théorie des parties prenantes (en particulier le modèle associatif que nous avons construit) et la théorie de l'appropriation des outils de gestion.

IV.1.1. L'introduction de la RSO dans l'association AIMCP Loire

Afin d'identifier les caractéristiques de la GRH lors de l'intégration de la RSO dans l'association étudiée, nous reprenons dans cette première sous-section le contenu des principaux documents qui témoignent de ceci:

Au niveau stratégique, nous analysons les projets associatifs des années 2008 et 2015 rédigés par le directeur général et validés par le conseil d'administration ;

Puis, nous présentons la perception et la vision des acteurs de la commission RSO. Nous reprenons le contenu des entretiens que nous avons menés auprès des 30 membres de la commission RSO suite à sa création en 2015;

Au niveau opérationnel, nous analysons les plans d'actions de la commission RSO des années 2016-2017, la charte RSO et la fiche de poste de l'ambassadeur Colibri- RSO.

IV.1.1.1. Le projet associatif d'AIMCP Loire : entre l'année 2008 et l'année 2015

Nous analysons deux documents qui présentent « le projet associatif » rédigés en 2008 puis en 2015 pour permettre une étude de la vision stratégique de l'association, au travers des éléments suivants : l'historique, les fondamentaux, la gouvernance, les orientations stratégiques, la politique associative, l'ouverture sur l'environnement, la communication interne et externe, le

projet de gestion des ressources humaines, la gestion financière, les grands objectifs à atteindre, les plans d'actions.

Entre les années 2008 et 2015, le discours de l'association a-t-il changé? Quels sont les nouveaux thèmes qui apparaissent ?

Nous utilisons le logiciel Alceste pour analyser textuellement le contenu des projets associatifs de l'année 2008 et de l'année 2015 d'AIMCP Loire. Nous cherchons à montrer les évolutions du discours entre les années 2008 et 2015 en comparant les regroupements des données textuelles représentées en « classes » dans les corpus analysés.

IV.1.1.1.1. Le projet associatif de l'année 2008 : une volonté d'organisation de l'association

L'analyse textuelle du « projet associatif de l'association » de l'année 2008 nous a permis d'obtenir quatre classes lexicales représentées par 82% des unités textuelles classées (Indice de pertinence). Chaque classe lexicale est numérotée suivant son ordre d'apparition dans la classification. Nous repreneons les principales unités textuelles des quatre classes identifiées par Alceste pour le projet 2008 afin de les nommer:

La classe 1 porte sur l'association AIMCP et son interaction avec le monde externe, que ce soit sur l'échelle régionale, nationale ou européenne. Nous l'appelons donc « l'association AIMCP et son rayonnement » : c'est la classe la plus spécifique car c'est la première à être démarquée dans l'arbre de la classification, son vocabulaire est le plus homogène. Elle représente 45% des unités textuelles classées. Nous y trouvons le texte portant sur les thématiques suivantes : partenariat régional, échange européen, partenaires publics, opinion publique illustré par l' : « Unité textuelle n°204 (Khi2=25) : ...l' (association)...est (adhérente) a l'uriopss ...et a ce (titre) participe a des actions de formation proposees (par) celle (ci), mais également participe a la (commission) (regionale) (handicap)».

La classe 2 comporte en majorité un discours en lien avec l' « association, ses établissements, son évolution et son historique». Cette classe représente 6% des unités textuelles du projet associatif 2008. Les extraits du texte de la classe 2 concernent l'historique de l'association, en particulier, la capacité d'accueil des établissements et leurs adresses : « Unité textuelle n°13 Khi2=105 : la (capacite) de 30 (places)...un petit internat de (semaine) de 7 (places) (est) (cree), en-vue d'(heberger) quelques (enfants)».

La classe 3 désigne le « poids de la législation sur le fonctionnement interne » et représente 20% des unités textuelles classées du document analysé. Cette classe met en valeur le

fonctionnement intérieur de l'association comme la gestion du personnel, les démarches législatives et le rôle de la direction. « *Unité textuelle n°164 Khi2=33 : hormis pour les licenciements qui sont/ effectués (avec) le (d). (g) dans le (respect) de la (procédure) (legale) (proposée) au (dg) les sanctions pour les cadres prennent les (mesures) (nécessaires) pour les (non) (cadres) (avec) (information), (accord) préalable (et) signature du (directeur) général... ».*

La classe 4 est la dernière classe identifiée dans ce corpus par le logiciel qui porte sur « L'AG et le CA : deux instances de gouvernance importantes ». Elle représente 29% des unités textuelles classées. Dans les extraits identifiés dans cette classe, le lexique concerne principalement le fonctionnement de l'Assemblée Générale, le rôle du Conseil d'Administration et la communication en interne : « *Unité textuelle n°257 (Khi2=26) : les procès-verbaux approuvent (sont) archivés au (siège) social. La (présence) du (tiers) (au moins) des (membres) du (conseil) est requise pour la validité des délibérations. (tout) membre (élu) du (conseil) (qui), sans excuse (valable), (n') aurait (pas) (assisté) à (trois) séances consécutives du (conseil), (pourra) (être) considéré (comme) démissionnaire ».*

En synthèse, 75% du discours du projet associatif 2008 se concentre sur l'historique de l'association, ses établissements, son évolution ainsi que sur le rôle du conseil d'administration et l'AG. Dans le respect du projet et du fonctionnement de la personne morale, 20% du contenu est sur le cadre réglementaire et les démarches législatives en particulier ceux qui guident la gestion des ressources humaines.

IV.1.1.1.2. Le projet associatif 2015 : la RSO et les parties prenantes

Suite à l'identification des classes du projet associatif 2008, nous passons à l'interprétation des classes du projet associatif de l'année 2015 analysées et identifiées par le logiciel Alceste 2015. L'analyse textuelle Alceste de ce corpus nous a permis d'obtenir quatre classes lexicales, qui représentent 86% des unités textuelles classées (Indice de pertinence):

La classe 1 est sur l'« historique de l'Association, de ses établissements » : elle représente 6% du corpus du projet associatif 2015. Les extraits de cette classe reprennent une composition similaire de la classe 2 du projet associatif 2008. Les unités textuelles identifiées désignent « l'historique, le développement de l'association et sa capacité d'accueil : « *Unité textuelle n°25 Khi2=124 : la (capacité)d'(accueil) (est) (portée) (à) 50 (places) et une (section) (annexe) de 10 (places) (est) (créée) (en) 1997, une (section) d'(accueil) ...».*

La classe 2 évoque la « Responsabilité sociétale des organisations : une nouvelle ambition », les unités textuelles classées représentent 26% du discours. Nous reprenons un extrait sur la RSO et la démarche sociétale et environnementale de l'Association : « *Unité textuelle n°307 Khi2=48 : (planifier) la (realisation) (commission) (communication)... (theme) (objectif) (action) (moyens) (indicateur) ou (delai) de (realisation) (developper) la (demarche) des (responsabilites) (societale) et (environnementale) (demarche) (participative) ».*

La classe 3 évoque la « mobilisation des parties prenantes dans l'accompagnement des usagers », elle regroupe 42% des unités textuelles du discours. Les extraits textuels de la classe 3 mettent en évidence la relation de l'association avec les parties prenantes internes et externes: « *Unité textuelle n°246 Khi2=17 : des (usagers), des (professionnels), des associations (partenaires), des (financeurs),elle (doit) (permettre) de (presenter) le plus clairement (possible) les (prises) de (position) de (notre) association face aux enjeux societaux, (economiques), philosophiques».*

La classe 4 présente le « rôle de la direction et du conseil d'administration à l'association AIMCP », elle constitue 26% des unités textuelles du corpus, celles-ci se focalisent sur le rôle des membres de la direction et du conseil d'administration dans l'association « *Unité textuelle n°127 Khi2=39 : le (role) du (bureau) : (selon) l'article 11 des statuts, (il) examine les (propositions) de modification des (statuts) (proposes) (par) le (conseil) d (administation) un mois au-moins (avant) l(assemblee) (generale) (annuelle) ».* En le comparant à la classe 4 du projet associatif 2008 « l'AG et le CA : deux instances de gouvernance importantes », le même vocabulaire apparaît dans les deux classes des deux projets. Cependant, des termes comme « discussion », « communication » apparaissent en 2015 pour témoigner de la volonté de l'association de mener un management participatif.

En synthèse, l'analyse textuelle du projet associatif 2015 nous a permis d'identifier un lexique concentré (68% du discours) sur les thèmes de la RSO (création de la commission RSO, démarche sociale et environnementale) et le rôle des parties prenantes en convergence avec la démarche participative souhaitée d'être menée (la direction, les usagers, les professionnels, le conseil d'administration, les partenaires, les financeurs, l'apparition de nouveaux acteurs comme la doctorante (projets RSO et GRH)).

La comparaison des deux projets associatifs

L'analyse textuelle des deux projets associatifs nous permet de montrer l'évolution du discours associatif entre 2008 et 2015, avec la comparaison des classes présentes dans les projets associatifs des années 2008 et 2015 (tableau 27).

Classes/Projets associatifs	Projet associatif 2008 : une volonté d'organisation de l'association	Projet associatif 2015 : une apparition de la RSO
Classe 1	AIMCP et son rayonnement	L'historique de l'Association, de ses établissements
Classe 2	L'historique de l'Association, de ses établissements et leur capacité d'accueil pour des usagers	La responsabilité sociale des organisations : une nouvelle ambition
Classe 3	Poids de la législation sur le fonctionnement interne	La mobilisation des parties prenantes dans l'accompagnement des usagers
Classe 4	L'AG et le CA : deux instances de gouvernance importantes	Le rôle de la direction et du conseil d'administration à l'association AIMCP

Tableau 27: Les classes des discours des projets associatifs 2008 et 2015 identifiées par Alceste 2015.

Entre le projet associatif de l'année 2008 et celui de l'année 2015, les fondamentaux de l'association, son histoire et son mode de fonctionnement, demeurent identiques. Toutefois, le discours délivré par le projet associatif passe d'un discours « informatif/organisationnel » à un discours « fonctionnel/stratégique ».

En 2015, la notion de « parties prenantes » et la notion de « responsabilité sociale des organisations » ou « démarche responsable » sont ajoutées au discours précédent, ce qui constitue une preuve de l'émergence d'une nouvelle vision stratégique. Le discours du directeur général, lors de notre participation à une table ronde à Lyon (Uriopss) en 2015, vient renforcer cette analyse textuelle : « à l'occasion de la révision de notre projet associatif en 2014-2015, le Conseil d'Administration a voulu consacrer cette « spécificité méritoire »,... le développement d'une démarche de type RSE ». Cette analyse textuelle des deux projets associatifs démontre l'intégration de la notion « RSO » dans le discours de l'association en 2015 au niveau stratégique. Suite à l'analyse du discours écrit sur l'intégration de la RSO, nous passons à l'analyse du discours issu des entretiens RSO menés avec les 30 membres de la commission RSO.

IV.1.1.2. Les visions des membres de la commission RSO

Dans cette sous-section, nous explorons et analysons la vision des acteurs internes de l'association et plus précisément, nous traitons les discours retranscrits des entretiens menés

auprès des membres de la commission RSO. Selon la charte associative (2017) de l'association, « un comité de pilotage associatif paritaire ... a été créé en janvier 2016 sous la présidence d'un membre du bureau de l'association. Ce comité de pilotage se réunit au moins 3 fois par an. Sur chaque établissement ou service, des ambassadeurs colibris ont été nommés et ce thème est inscrit dans les Plans Annuels d'Amélioration Continue de la Qualité dès l'année 2016 ».

Le groupe d'acteurs du comité RSO est formé d'une trentaine de personnes réparties entre les administrateurs au nombre de trois, les directeurs, le directeur général et la présidente au nombre de cinq, deux usagers, quatre chefs de service et seize salariés des diverses équipes pluridisciplinaires. Parmi les membres de la commission RSO, nous avons ceux qui font partie d'autres comités et d'autres groupes de travail au sein de l'association comme le directeur général, le comité de direction, le conseil d'administration, les usagers, le comité qualité, le CHSCT, le délégué syndical et des salariés de différentes fonctions (éducatif, logistique, médical).

Nous reprenons les thèmes retranscrits en lien avec l'intégration de la RSO, en particulier : la perception de la RSO par les membres du comité RSO, les classements des membres des parties prenantes influençant la mise en œuvre de la RSO et de celles impactées par cette intégration.

IV.1.1.2.1. La perception de la RSO par la commission RSO

En se basant sur les réponses des entretiens retranscrits des membres de la commission RSO, nous identifions leur perception de la RSO en recourant au logiciel Nvivo 11.

La question Q4 de notre guide d'entretien interroge les interviewés sur la RSO : « Qu'est-ce que pour vous la responsabilité sociale d'organisation en général et plus particulièrement par rapport à l'association ? ». L'analyse montre que : les interviewés ont des représentations distinctes de la RSO, celles-ci nous ont permis d'identifier 11 thèmes répartis sur 11 nœuds distincts. Dans le tableau 28, nous présentons les résultats des thèmes principaux avec le nombre de références et de sources classées. Chaque référence équivaut à un verbatim et chaque source représente un membre RSO interviewé.

Interviewés par fonction	Thèmes	Sources	Références
Administrateurs (1) administratif (1) Education (10) Chef de service (3) Direction (2) Usager (1) Logistique (2) assistante sociale (1) Soins (1)	L'environnement et l'écologie	22	31
Administrateurs (3) Direction (5) Education (5) Chef de service (2) Logistique (1) usager (2)	Communication et climat social	18	33

Administrateurs (1) Direction (3) Education (3) Chef de service (2) Logistique (1) Administratif (1) Soins (1)	Norme Loi organisation	12	15
Administration (1) Direction (3) chef de service (2) Education (3) Logistique (1)	Démarche floue	10	17
Education (4) Direction (2) Chef de service (2) Administratif (1)	Economie rentable	9	15
Administration (1) Education (5) Direction (2) Chef de service (1)	Humain social	9	12
Administration (1) Direction (2) Education (4) Chef de service (1)	Société	8	12

Tableau 28: La responsabilité sociétale des organisations perçue par les membres de la commission RSO.

Parmi les membres interviewés, 22 rattachent la RSO à la protection de l’environnement et de la biodiversité, en particulier. Ils illustrent dans 31 verbatim des exemples sur le tri des bouchons, le covoiturage, l’énergie (extrait 1).

C7 (éducation) : *« je me rappelle ...le directeur avait donné quelques exemples pour l’établissement avec les petits quand il travaille en lien avec la nature pour mettre en place des activités qui vise vers l’écologie vers la conscience de protection de l’environnement et tout ça qu’on on travaille par exemple avec les personnes qui s’occupent de l’entretien des locaux donc acheter les produits qui ne qui n’abiment pas l’environnement » ;*

C30 (éducation) : *« moi ça me fait penser au respect de l’environnement »*

Encadré 6: L’extrait de verbatim liés au thème de « l’environnement ».

Pour certains interviewés, la communication en interne (salariés, usagers, direction) et en externe (partenaires, entreprises, parents) fait partie intégrante de la définition de la RSO.

C1 (administration) : *« pour moi c’est beaucoup plus c’est beaucoup plus c’est... c’est la communication la communication interne la communication externe avec tous les différents partenaires médico-sociaux les financeurs ...les parents qui sont pas encore dans la dans la l’association » ;*

Encadré 7: L’extrait de verbatim liés au thème de « la communication et le climat social ».

Pour certains membres, la RSO, c’est le respect du cadre réglementaire et des lois, liés au travail. Ainsi, la RSO garantit le bon fonctionnement administratif et légal de l’association.

C7 (éducation) : *« on suit aussi les normes les règles qu’on dit les lois donc on est régi par des lois qu’il faut respecter donc tout ça fait que on fait toujours les choses dans l’ordre » ;*

C8 (éducation) : *« j'ai le respect du cadre justement et que je me sens garant de ce cadre dans le cadre de mon travail voilà c'est le respect des lois voilà »*

Encadré 8: L'extrait de verbatim liés au thème « des lois, des normes et de l'organisation ».

Pour dix membres de la commission, la RSO est considérée comme une démarche floue même pour certains membres de la direction (directeurs, chefs de service) (extrait 4).

C8 (éducation/ COQUA): *« je pense que c'est quelque chose que je vis déjà de plus longtemps...sans savoir mis les mots dessous quoi alors voilà »*; C9 (personne accueillie) : *« après retranscrire dans ma tête déjà c'est pas très claire ; C10 (siège associatif) : c'est encore un peu flou ... »*; C29 (administration) : *« c'est nouveau pour moi »*

Encadré 9: L'extrait de verbatim liés au thème « la RSO est une démarche floue ».

Certains membres évoquent le pilier économique de la RSO dans leurs définitions, ils utilisent des mots clés comme l'économie d'énergie, l'économie circulaire, les impacts économiques, les partenaires, le budget (extrait 5).

C11 (administration) : *« tout ce qui est démarche d'économie d'énergie mais aussi sur l'embauche salariale »*

Encadré 10: L'extrait de verbatim liés au thème « l'économie, la rentabilité ».

Bien que la majorité des membres ont fait un lien direct entre la RSO et l'environnement, neuf membres de la commission n'ont pas négligé le pilier social. Ainsi nous retrouvons dans leurs définitions de la RSO des exemples qui évoquent des pratiques en lien avec les salariés, les usagers, les familles (extrait 6).

C14 (logistique) : *« ce sujet-là du développement durable ... permette de s'ouvrir à d'autres choses et du coup créer une cohésion d'équipes et une cohésion en même au sein des travailleurs handicapés vraiment se servir de ce support pour créer d'autres chose »*; C6 (administration) : *« c'est quelque chose direct qui part de la maison et après quant au niveau de l'association c'est comment retransmettre entre salariés avec des valeurs associatives une une responsabilité sociétale adaptée à ce que tout le monde devra faire chez soi voilà »*

Encadré 11: L'extrait de verbatim liés au thème « le pilier social ».

Dans leur définition de la RSO, des membres sont conscients du lien important à développer avec l'environnement extérieur, surtout de faire participer des acteurs externes aux projets responsables comme les fournisseurs, les entreprises, les acteurs sociaux (extrait 7).

C23 (administration) : *« on est en cohérence avec l'environnement avec avec aussi un petit peu la société ensemble quand il y a une mobilisation de de manger bio de manger plus prêt de chez nous les légumes du jardin ou voilà c'est s'inscrire un petit peu dans cette dans cette »*

dynamique » ; C7 (éducation) : « comprend hmmm plus de conscience des sociétés des entreprises de tous les acteurs sociales sur bahh notre société justement de notre Responsabilité civile »

Encadré 12: L'extrait de verbatim liés au thème de la « société ».

Dans le projet associatif 2015, la notion de « parties prenantes » apparait clairement dans le discours de l'analyse textuelle du chapitre 4.

Dans les entretiens menés avec les 30 membres de la commission RSO, nous avons demandé aux interviewés d'identifier parmi une liste d'une trentaine de parties prenantes internes et externes⁵ :

- Cas 1 : les cinq acteurs les plus importants dans la mise en œuvre de la RSO (tableau 29) ;
- Cas 2 : les cinq acteurs les plus impactés par la mise en œuvre de la RSO (tableau 30).

IV.1.1.2.2. La mise en œuvre de la RSO par les parties prenantes

Avec le logiciel Nvivo 11, nous avons pu rassembler sous des nœuds les six parties prenantes les plus évoquées par les interviewés dans les deux cas (tableaux 29 et 30).

Mise en œuvre de la RSO	Nombre d'interviewés et verbatims (extraits)	
Salariés	24	<i>« c'est eux qui sont acteurs au sein de l'association pour lancer cette politique »</i>
Direction	23	<i>« directeur général présidente et direction parce que si eux ne sont pas impliqués bah du coup on en peut pas on ne peut pas aller derrière »</i>
Usagers	22	<i>« les usagers parce que forcément si on les implique pas on les investisse pas on avancera pas »</i>
Conseil d'Administration	14	<i>« si le conseil d'administration ne s'implique pas dedans ca ne peut pas marcher quoi forcément »</i>
ARS	14	<i>« c'est en premier lieu ceux qui financent nos activités ... c'est important qu'ils sachent que nous on va au-delà ... des lois »</i>
Conseil Départemental	8	<i>« c'est en premier lieu ceux qui financent nos activités »</i>
Doctorante en GRH	5	<i>vous pouvez avoir un rôle ... de cohésion inter-associatif ... pour sensibiliser l'ensemble de l'association et faire évoluer les mentalités et avoir un autre regard ... c'est à la fois ce regard extérieur et ...peut être profiter de votre présence pour mettre en place des moyens qu'on aurait pas pu repérer</i>

Tableau 29: Les parties prenantes importantes dans la mise en œuvre de la RSO.

Les parties prenantes identifiées par les interviewés sont en majorité des acteurs internes, 80% ont choisi les salariés comme un acteur important dans la mise en œuvre de la RSO. Selon les

⁵ Annexe 4

membres, la direction « *parce que si eux ne sont pas impliqués bah du coup on en peut pas on ne peut pas aller derrière* » (C2), les usagers « *on a le devoir de justement de travailler la rso pour que ils soient de plus en plus mieux accueillies* » (C9) et le conseil administration sont aussi importants dans le lancement de cette démarche : « *les familles qui sont au sein du conseil d'administration parce que si eux ils n'ont pas une volonté de développer cette démarche-là ça va pas le faire* » (C6).

Les parties prenantes externes importantes aux yeux des membres de la commission dans la mise en œuvre de la RSO sont les financeurs (ARS et conseil départemental) « *l'ARS et le conseil départemental parce que c'est nos financeurs je ne peux rien faire sans eux* » (C25).

La doctorante embauchée dans le contrat de thèse Cifre a été nommée par cinq membres RSO en tant qu'acteur important dans la mise en œuvre de la RSO : « *cohésion inter-associatif* » (C21), « *apparemment tu as le projet bah c'est toi qui un peu lance la rso* » (C19), « *apporter des nouvelles* » (C26), « *je vais dire la doctorante en grh...* » (C27), « *vous avez des connaissances que nous on n'a pas et que pour mettre en place des choses bah il nous faut votre aide sans vous...on pourrait mais plus difficilement je veux dire* » (C7).

Dans la mise en œuvre de la RSO, les interviewés sont conscients que la mise en œuvre du projet RSO doit être associée à la participation des parties prenantes. Ils ont identifié majoritairement des parties prenantes internes comme la direction, les salariés les usagers et le conseil d'administration.

IV.1.1.2.3. L'impact de la RSO sur les parties-prenantes selon les membres de la commission RSO

Pour les membres de la commission RSO, les parties prenantes influencées par la démarche RSO sont quasiment les mêmes que celles qui participent à sa mise en œuvre.

Impactés par la RSO	Nbre d'interviewés et Verbatims	
Salariés	27	« <i>la rso ...je pense que ça peut aussi impacter nos modalités de travail ou mais en tout cas si fa je pense à notre santé à notre apport au travail</i> »
Usagers	18	« <i>les plus impactés c'est une certitude c'est les usagers ha c'est eux qui sont au quotidien si tout tournait là c'est pour eux</i> »
Direction	11	« <i>tout ce qui est la direction ils vont être impacter parce qu'ils vont être directement concernés pour que du coup ca sera mise en place et qui nous donne les moyens d'application</i> »

Financeurs	11	<i>«les financeurs parce que économiquement ... pour les financeurs il faut avoir une vue sur le long terme sinon ça ne sera pas intéressant ... c'est vrai que il faut faire un budget et c'est pas comme une entreprise quoi »</i>
Mairie conseil départemental	7	<i>«si on veut mettre en place un par exemple un transport en commun on va peut-être les alerter »</i>
Conseil d'administration	5	<i>« alors il y en a un qui est impacté qui est concerné souvent complètement c'est l'administrateur délégué à l'établissement ... très très très investi et qui nous accompagne bien dans nos projets »</i>

Tableau 30: Les parties prenantes impactées par l'intégration de la RSO.

Les salariés sont aussi nommés par la majorité des interviewés comme influencés par la mise œuvre de la démarche : *« changement dans nos pratiques »* (C13), *« changement dans la méthode de travail »* (C18), *« le fait d'être là-dedans ... de développer de façon plus personnelle fa ils sont privés avec deux casquettes quoi l'implication ici et l'implication qui peut avoir par rapport à sa place de citoyen »* (C29). Dans le classement, nous retrouvons de même :

Les usagers : *« plus par le progrès de la médecine par leur accompagnement par l'accompagnement ... qui est certainement meilleur donc il y a une espérance de vie plus importante on voit au niveau de l'association évidemment »* (C3) ;

La direction : *« ils ont une valeur ajoutée parce que ils peuvent du coup jouer de leurs budgets pour pouvoir du coup faire des actions dans des investissements dans des voilà »* (C19).

Cependant, des parties prenantes externes sont mentionnées. En tant qu'acteurs externes, les financeurs (ARS, conseil départemental) et la mairie sont les parties prenantes les plus impactées par la mise en œuvre de la RSO: *« les financeurs ils sont forcément impactés aussi parce que ça va avoir un coût financier mais qui sera certainement récupéré après »*.

En synthèse, les membres pensent que l'intégration de la RSO au sein de l'association va influencer en premier lieu les salariés et les usagers et beaucoup moins le Conseil d'Administration.

Dans la mise en œuvre de la RSO, les membres de la commission RSO accordent une importance à trois acteurs : les salariés (les acteurs sur le terrain), la direction (le fil conducteur du projet) et les usagers (la raison d'être de l'association, acteur important dans la mise en œuvre de la démarche).

Et ces trois acteurs sont influencés à leur tour par la mise en œuvre de la RSO : la direction (en tant que responsable direct du projet), les salariés (mode de travail) et les usagers (le quotidien).

Dans les deux classifications, les membres RSO négligent le rôle important que les financeurs (ARS, conseil départemental) et les administrateurs (pouvoir de décision) pourront jouer directement dans la mise en œuvre de cette démarche.

IV.1.1.2.4. Les parties prenantes non présentes dans le projet RSO

Dans l'intégration de la RSO, que ce soit pour les parties prenantes impactées ou pour les parties prenantes importantes dans la mise en œuvre, et en réponse à la question sur les parties prenantes non présentes dans le projet associatif 2015 « quels sont ceux qu'il faudrait ajouter? et pour quelles raisons ? », les membres de la commission RSO suggèrent de prendre en considération de nouveaux acteurs dans des domaines différents:

- Les parents des usagers (cités trois fois): « *le terme parents n'apparaît pas depuis tout à l'heure j'associe le conseil d'administration aux parents ... alors que les parents sont plus là sur un côté individuel ... n'apparaît nulle part finalement* » indique un administrateur ;
- Tout ce qui est en lien avec les collectivités ou des acteurs de proximité des sites de l'activité de l'association : transport, crèche, école primaire « *on travaille en inclusion aussi du coup avec le collège avec l'école primaire qui est à côté et ... donc c'est un partenaire important* », l'éducation nationale (cités deux fois), les mécènes, les voisins « *par exemple les covoiturages c'est pareil ça impacte les voisins donc c'est important...d'associer les voisins*», les commerçants existants (cités deux fois), le pôle emploi.

De même, des membres ont proposé de faire participer d'autres parties prenantes externes comme : la planète et les partenaires en recyclage (environnement); la presse, les médias (communication) ; la Caisse Nationale de solidarité pour l'Autonomie ; des entreprises et des stagiaires (économie et social).

Pour réussir l'intégration de la RSO, les membres de la commission sont conscients que l'association n'est pas isolée et devra faire participer son environnement externe, en particulier ses partenaires, son voisinage, les parties prenantes qui apparaissent lors de l'intégration de la RSO (le chercheur-doctorant, les formateurs, les cabinets d'études).

IV.1.1.2.5. La direction et l'intégration de la RSO

Toujours dans l'analyse des entretiens RSO, nous avons pu identifier et rassembler sous un seul nœud dans Nvivo 11 des verbatim en lien avec le thème suivant : le « rôle de la direction et du directeur général », plusieurs sous-thèmes (sous-nœuds) ressortent :

1- La surcharge de travail et de projet que peut représenter l'intégration de la RSO: cette idée a été surtout évoquée par les administrateurs- parents des usagers. Des verbatim l'appuient : l'administrateur (C1) note la nécessité de « *soulager le directeur général parce que du coup le directeur général il a à mon sens trop de casquettes* », l'administrateur (C2) indique qu'« *il faut déjà que les personnes qui sont à ces postes-là prennent conscience qu'il va falloir lâcher un petit peu et puis répartir leurs tâches avec plusieurs personnes*».

2- L'implication de la direction est soulignée car elle montre « une volonté et une participation à la mise en place de la RSO » : l'éducateur (C16) dit « *notre direction est pour... a cet esprit donc une volonté de la rso dans ... quand on a la volonté de notre direction c'est toujours plus simple* », et une secrétaire (C19) indique que « *c'est une volonté des dirigeants de nous emmener aussi à suivre cette voie quoi voilà* », un chef de service appuie l'idée « *je pense que la direction est concernée par cette démarche... la direction est aussi s'est impliqué dans la rso en participant aux différents commissions et surtout s'est impliquée au niveau de la formation rso* ».

3-La proximité entre les salariés et la direction est parfois remise en cause: un responsable (C27) critique le côté humain et la proximité « *il y a des fois il y a un éducateur qui appelle [le directeur général] en lui disant que l'activité sportive du mercredi 20 mai je m'occupe d'amener les goélettes on marche sur la tête on marche sur la tête ... c'est bien on garde un côté familial machin mais à un moment donnée comment nous on veut que ça marche c'est pas possible* » ; même pour le membre interviewé (C28) qui n'est pas d'accord avec le fait qu'un membre de la direction mène une relation de proximité auprès de ses salariés « *j'ai dit ...on ne fait pas la bise à quelqu'un qu'on peut licencier*».

4- L'importance de la gestion des relations internes et externes est soulignée : pour l'un des directeurs (C21) « *... il faut toujours un peu plus d'écoute ... il faut que la direction fasse attention à être toujours enfermée dans son bureau avec des documents ... et qu'on est plus à aller je veux dire se promener sur le terrain aller écouter dans les couloirs à passer dans les ateliers à voir ce qui se passe* ».

5- La transmission des connaissances et de l'expérience est reconnue comme nécessaire : l'un des directeurs (C27) révèle qu'il transmet le savoir et l'expérience à ses chefs de service avant son départ en retraite « *je les envoie souvent aux réunions ou aux groupes de travail pour ... qu'il y ait plus d'ouverture... je les envoie ...quand il y a des réunions avec les centres de*

formation ... je les ai mis responsables de tous les stagiaires ...pour qu'ils aient une ouverture d'esprit et qu'ils aient une vue globale des choses ».

Points clés à retenir

Suite aux entretiens RSO, les membres de la commission RSO ont identifié 11 thèmes comme définition de la RSO. Ces thèmes font partie des trois piliers de la RSO, avec une mise en exergue du pilier environnemental.

Pour les membres de la commission RSO, les trois principales parties prenantes dans la mise en œuvre de la RSO ainsi que celles qui sont influencées par cette démarche (modalités de travail, quotidien des usagers) sont les salariés, la direction et les usagers. Les membres de la commission RSO ont proposé d'ajouter d'autres parties prenantes non identifiées dans le projet associatif 2015 comme : les parents des usagers, les parties prenantes des collectivités (le transport, l'éducation nationale, les voisins, les mécènes), les partenaires environnementaux (recyclage), la presse, la CNSA, les entreprises et les stagiaires.

Du discours des interviewés, il ressort un thème sur l'importance du rôle de la direction et du directeur général (surcharge de travail, proximité, gestion des relations interne et externe, transmission des connaissances et de l'expérience).

Encadré 13: La vision de la RSO des 30 membres de la commission RSO.

Toujours dans l'introduction de la RSO au sein de l'association AIMCP Loire, nous poursuivons l'étude du discours RSO par une analyse des bilans d'actions RSO des années 2016 et 2017.

IV.1.1.3. Les bilans des plans d'actions RSO sur les années 2016 et 2017 : diagnostic, réflexion et planification

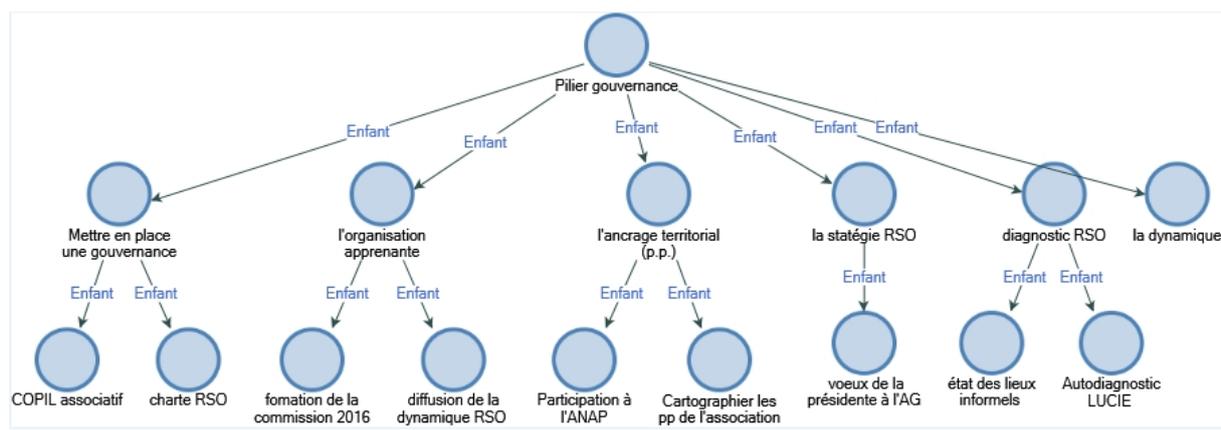
Nous avons repris le contenu des bilans d'actions RSO des années 2016 et 2017 de la commission RSO afin d'analyser leur contenu. « Est-ce que les actions RSO menées et visées par l'association sont plutôt environnementales, sociales ou économiques ? ». Ces bilans d'actions comportent quatre volets : le volet gouvernance, le volet économique, le volet social et le volet environnemental.

Dans le préambule du bilan des actions RSO de l'année 2016, le directeur général note « *cette première année de mise en route, nous pouvons repérer que tous les thèmes constitutifs d'une démarche de RSE/RSO n'ont pas été couverts. Ce déploiement s'effectuera au fil du temps et notamment à partir de l'année 2017* », en particulier les plans économiques et environnementaux.

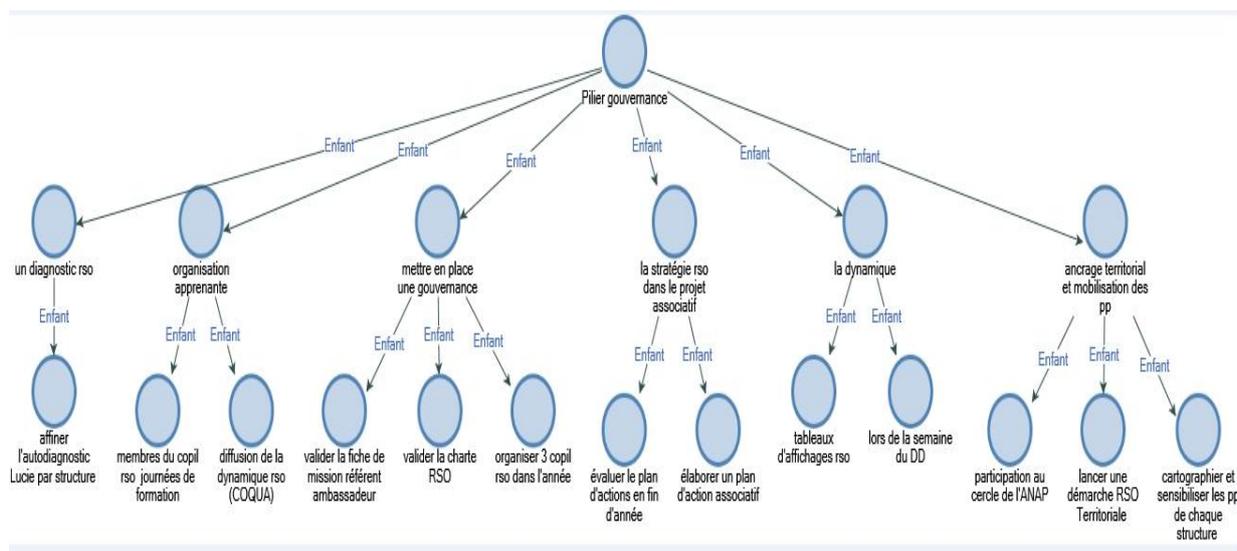
Avec l'aide du logiciel Nvivo 11, nous construisons des cartes de projet des actions RSO des deux années étudiées afin de montrer l'évolution des actions par pilier.

IV.1.1.3.1. Les actions RSO 2016-2017 d'AIMCP Loire

Les deux cartes de projet « gouvernance » des années 2016 et 2017 résument les actions en la matière.



Carte de projets 1: Les actions de l'année 2016 - volet gouvernance

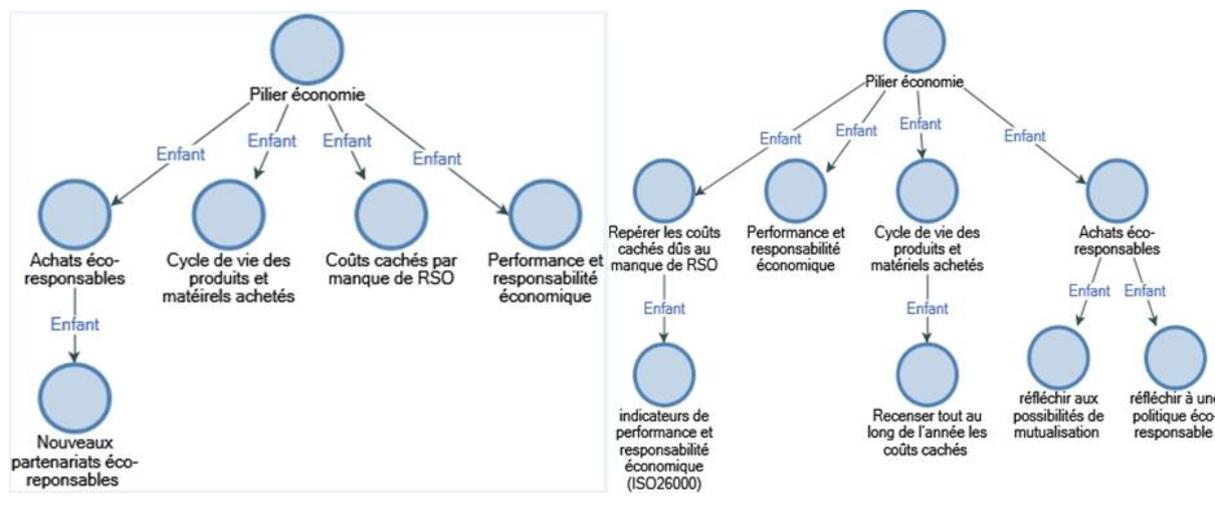


Carte de projets 2: Les actions de l'année 2017 – volet gouvernance.

En analysant les cartes de projet 1 et 2, la gouvernance décidée par la direction comporte plusieurs thèmes : la communication, l'apprentissage, l'ancrage territorial. Aussi, nous remarquons en 2016, le lien direct entre la gouvernance et l'intégration de la stratégie RSO, en menant plusieurs champs de travail: un autodiagnostic de sa RSO et un état des lieux de ses actions (Label Lucie), la formation sur la RSO (organisation apprenante, membres de la commission RSO), une communication sur la RSO (interne et externe, vœux, charte, tableaux

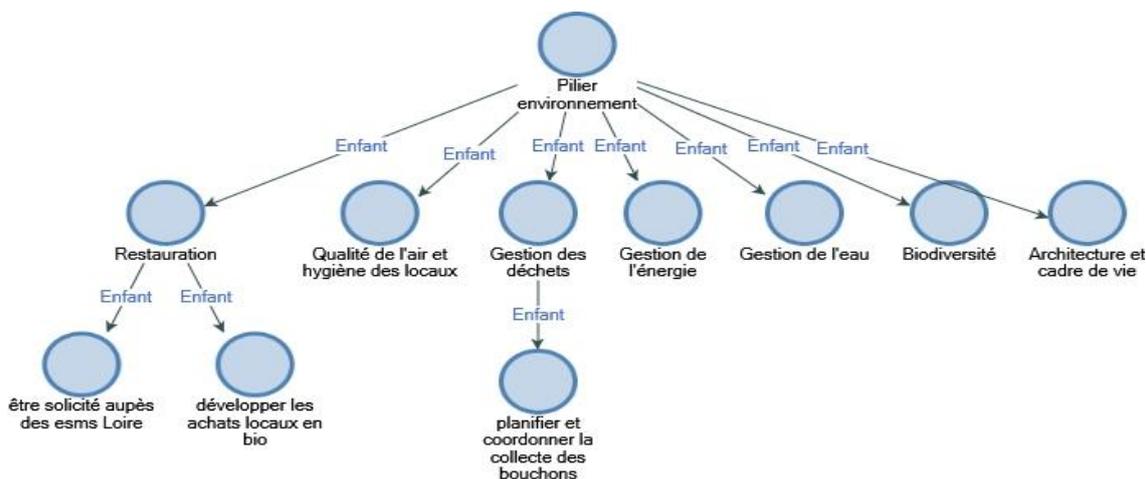
d'affichage), un état des lieux sur ses pratiques RSO, une identification de ses parties prenantes (cartographie, territoire).

En 2017, nous constatons une démarche plus concrète de gouvernance : les comités de pilotage RSO, la charte RSO validée, l'autodiagnostic Lucie par établissement, la sensibilisation des parties prenantes à la RSO.

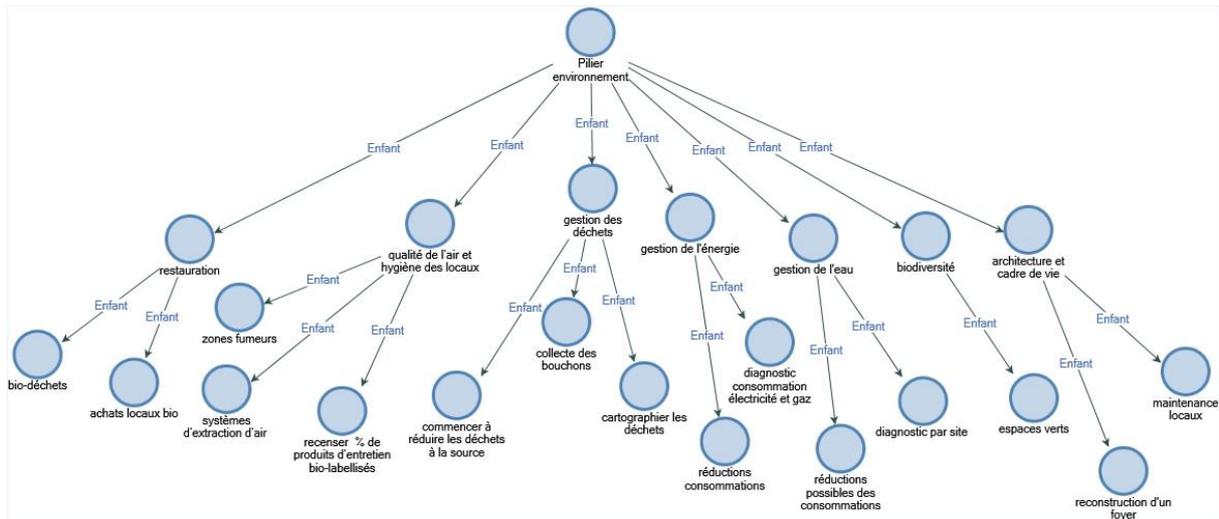


Carte de projets 3: Les actions 2016 (à droite) et 2017 (à gauche) au niveau du pilier économique.

En 2017, l'association a mené des actions plus concrètes qu'en 2016 au niveau de son pilier économique, en particulier, elle visait une réflexion sur son éco-responsabilité et un recensement de ses coûts cachés (carte de projets 3).



Carte de projets 4: Les actions 2016 au niveau du pilier environnemental.



Carte de projets 5: Les actions 2017 au niveau du pilier environnemental.

En 2016, l'association a recensé ses actions en faveur de la protection de l'environnement (par établissement), en particulier ce bilan comporte les thèmes liés à l'air, à l'eau, aux déchets et à l'énergie. Par ailleurs, la carte de projets 4 fait apparaître les actions environnementales spécifiques à ses activités en interne comme la restauration avec des produits locaux bio, l'hygiène des locaux, le cadre de vie de ses usagers et la collecte des bouchons.

La carte projets de l'année 2017 (carte de projets 5) est plus riche en actions de réflexion sur une meilleure protection de l'environnement naturel, ces actions sont plus développées que celle de l'année 2016, elle montre une volonté interne de mener plus d'actions environnementales au niveau de l'association à travers plusieurs actions comme la bonne gestion des déchets (valorisation des bio-déchets, mesurer le volume jeté et consommé) et les économies d'énergie (diagnostiquer et réduire les consommations d'énergie et d'eau).

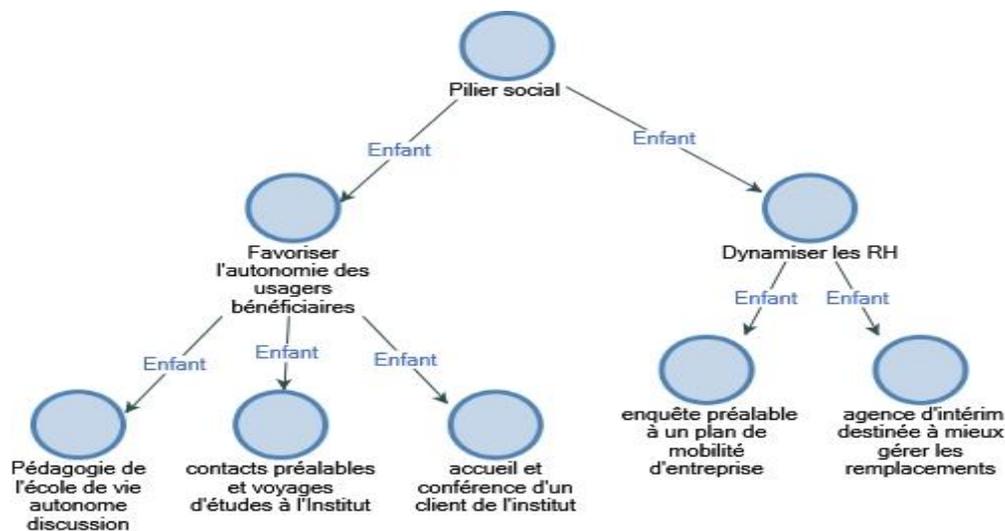
Nous constatons qu'à travers les mesures environnementales des années 2016-2017, l'association poursuit une voie d'intégration d'une démarche écoresponsable interne.

IV.1.1.3.2. Les actions 2016-2017 du pilier social

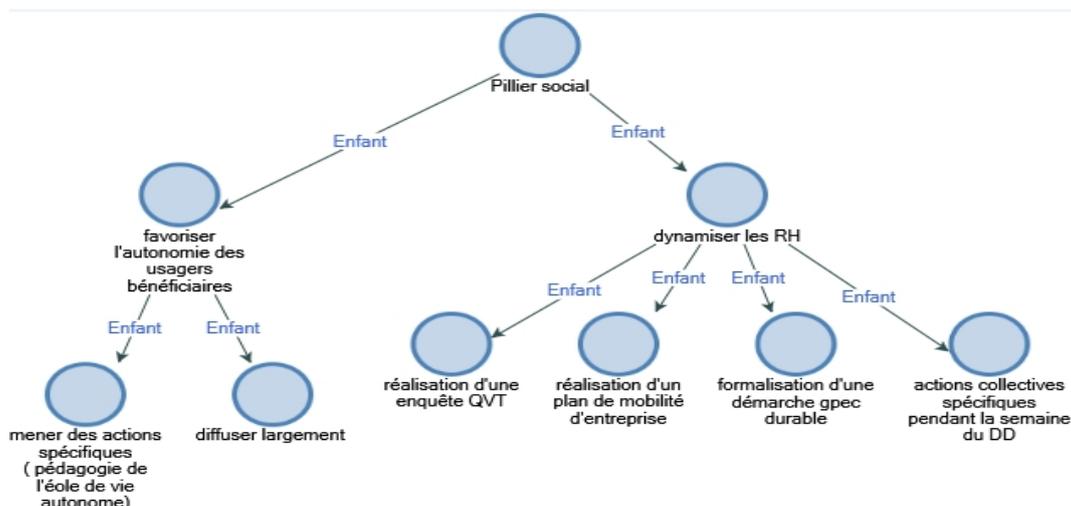
Dans ce paragraphe, nous analysons les deux cartes de projets des années 2016 et 2017 liées au pilier social. L'analyse des actions sociales est importante pour notre étude, vu que ce pilier inclue la GRH.

Les cartes des projets sociaux 2016-2017 montrent que les actions visent deux acteurs internes : les personnes accueillies (usagers) et les salariés.

Concernant les usagers, l'association voudrait augmenter leur degré d'autonomie par la mise en place d'une école de vie à l'autonomie. En 2017, l'association mène des actions spécifiques en faveur de cette pédagogie (actions d'éducation à l'hygiène bucco-dentaire, à se laver seul, mise en place d'un permis à points pour se déplacer en fauteuil roulant...).



Carte de projets 6: Les actions 2016 au niveau du pilier social.



Carte de projets 7: Les actions RSO 2017 au niveau du pilier social.

Concernant ses salariés, l'association adopte une approche de dynamisation de ses ressources humaines, compatible avec la démarche qualité existante, les sous- actions menées en 2016 sont dans l'objectif de gérer l'absentéisme (agence d'intérim) et d'établir un plan de mobilité interne. En 2017, l'association a augmenté les actions menées en faveur de ses salariés (carte de projets

n°7) dans l'objectif d'améliorer la qualité de vie au travail (enquête auprès des salariés) et d'anticiper les évolutions des emplois et des compétences (démarche GPEC).

Par rapport aux piliers gouvernance et environnement, nous remarquons que le pilier social est moins riche en actions et en sous actions (nombre de nœuds).

Points clés à retenir

L'analyse thématique des actions RSO proposées par la direction pour les années 2016 et 2017 font ressortir quatre points :

-Au niveau du volet de la gouvernance, la conscience de la direction que l'intégration de la RSO passe de même par la mise en place d'une gouvernance qui transforme l'association en une organisation apprenante. Ce volet est important pour la survie de la stratégie RSO par la mise en place d'un plan d'actions RSO associatif, une stratégie de communication, de la dynamique, de la mise en valeur de la commission RSO (charte associative, fiche de poste ambassadeur colibri RSO, réunions de travail sur la RSO).

-Le pilier économique sert à gérer les coûts cachés de l'association et permet de mener la réflexion sur une politique écoresponsable.

-Au niveau du volet environnemental, l'analyse du contenu de ces cartes de projet nous permet de constater que lors de l'intégration de la RSO, l'association AIMCP Loire s'oriente plus vers l'objectif de préservation de l'environnement. Cette orientation nous rappelle la période d'avant le sommet de la Terre à Rio (année 1992), dont les orientations du développement durable étaient plus tournées vers l'aspect environnemental. Toutefois, l'association est au tout début de l'intégration de son approche RSO. Ainsi, le pilier environnemental est le plus développé, car elle mène depuis des années et d'une manière informelle des actions en faveur de ce pilier auprès de ses usagers et ses salariés comme le tri des bouchons et des déchets, le covoiturage (semaine du développement durable), le jardin partagé, l'achat de produits bio (alimentation, produits de nettoyage).

-Le pilier social est orienté sur deux publics : les usagers (l'autonomie et l'école de vie autonome) et les salariés et leur dynamisation (les faire participer à la mise en place d'outils RH et à des actions responsables).

Encadré 14: Le bilan des plans d'actions RSO (2016-2017).

IV.1.1.3.3. L'analyse textuelle des actions RSO, de la charte RSO et de la fiche de poste ambassadeur Colibri RSO

L'analyse thématique des plans d'actions RSO des années 2016 et 2017 a montré que l'association développe différentes actions environnementales. Pour les piliers sociaux, économiques et de gouvernance, les cartes de projets des années 2016 et 2017 ont montré que l'association se situe davantage dans des étapes de diagnostic et d'apprentissage. Pour appuyer cette analyse thématique, nous procédons à une analyse textuelle d'un corpus composé des bilans d'actions des années 2016 et 2017, mais aussi de la charte RSO et de la fiche de poste de l'ambassadeur Colibri RSO. L'analyse du corpus a pour objectif d'identifier les énoncés significatifs.

Comme résultats de cette analyse, 92% des unités textuelles du corpus ont été classées (degré de pertinence). Les unités textuelles analysées ont été réparties sur cinq groupes de « classes d'énoncés significatifs » ou bien « classes ».

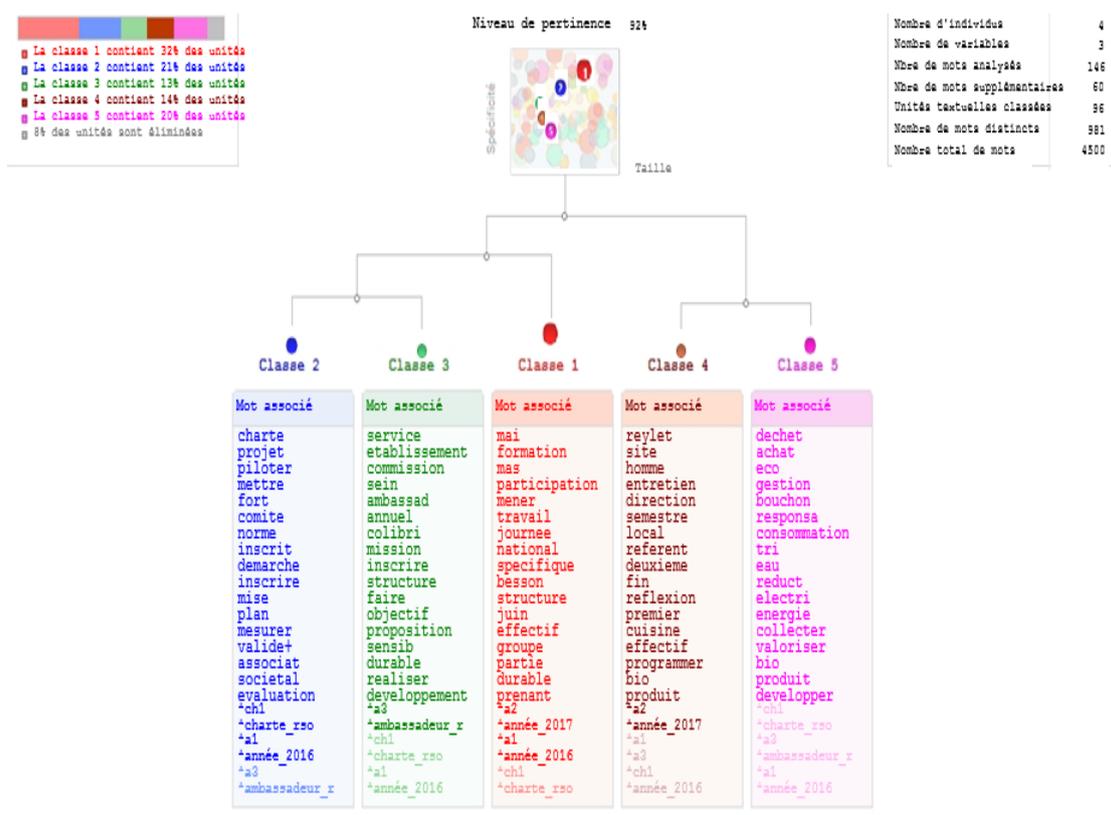


Figure 9: Le corpus analysé par Alceste 2015 en plusieurs classes.

La consultation du rapport d'analyse détaillé du corpus (52 pages) nous a permis d'identifier les thèmes principaux :

- La classe 1 « les évènements RSO » est la plus spécifique et son vocabulaire est le plus homogène avec 32% des unités textuelles : « *lancer une démarche de RSO territoriale en lien avec l'URIOPSS et l'IRUP 2 participation au cercle national développement durable en sante a l'ANAP... participation des membres du COPIL/RSO aux journées de formation...* » ;
- La classe 2 (21% des unités textuelles) : le cadre de la RSO (dispositif) en 2016: « *pendant la première année, un comité de pilotage a été mis en place et un premier plan a permis le démarrage de plusieurs actions* »
- La classe 3 (13% des unités textuelles) : la définition d'un rôle-clé : le référent RSO : « *présentation de la fiche de mission référent RSO ou ambassadeur colibri de votre service / établissement ... animer, avec son binôme, en accord avec sa direction, une commission RSO sur son établissement ou service de rattachement pour réaliser un objectif qui peut être spécifique à sa structure* » ;
- La classe 4 (14% des unités textuelles) : les fonctions supports de l'entreprise mobilisées en 2017 : « *reglage des chaudières et coupures programmes 1 direction / référent RSO/ homme d'entretien sur chaque site / chef sécurité/ 2 COPIL RSO sur le premier semestre 2017...* » ;
- La classe 5 (20% des unités textuelles) : les actions sur l'environnement : « *plan associatif de réduction des consommations de gaz et d'électricité/ restauration mesurer sur un trimestre le volume des bio déchets jetés réfléchir à la valorisation des bio déchets, tri à la source...* ».

Les classes élaborées par l'analyse Alceste 2015 comportent l'ensemble des mots les plus significatifs, ces classes présentent les idées et les thèmes dominants du corpus. De ce fait, les cinq classes identifiées dans notre corpus sont triées par ordre de pertinence (calcul du Khi²). Les événements RSO sur 2016 et 2017 ressortent le plus dans l'analyse textuelle (réunions, formations, journées de participation à des cercles). Ces événements RSO sont accompagnés par la création du comité RSO (classe 2) et une définition du rôle de l'ambassadeur Colibri (classe 3) tout en mobilisant certaines parties prenantes internes, les fonctions supports (classe 4). La classe 5 fait ressortir un vocabulaire plus en lien avec le pilier environnemental de la RSO. Ces résultats sur Alceste 2015 sont accompagnés de nombreuses représentations graphiques, nous reprenons en particulier l'analyse factorielle en coordonnées. L'analyse factorielle en coordonnées inclut cinq clusters de mots pour les cinq classes lexicales identifiées précédemment, le positionnement de ces nuages de mots nous permet de nommer les axes du schéma 4. En abscisse, nous identifions l'axe de « l'implication ou non des parties prenantes »

En ordonnée, les extrémités de l'axe reflètent le contenu des nuages de mots allant « des actions RSO mises en place » jusqu'à la « formalisation de la RSO ».

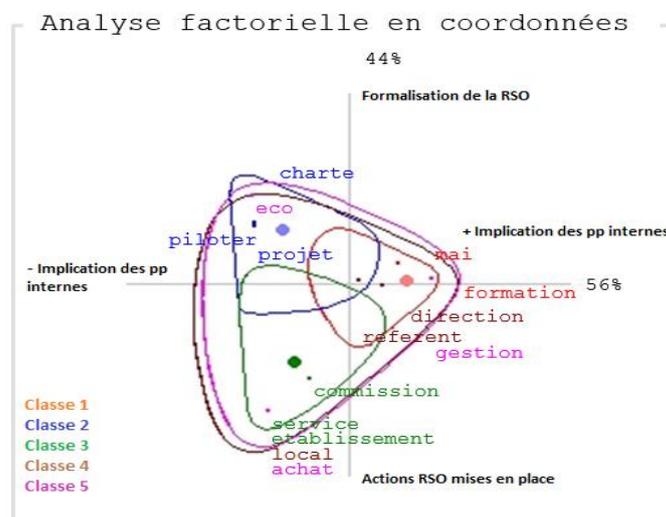


Schéma 4: L'analyse factorielle en coordonnées - analyse textuelle Alceste (années 2016-2017).

Une autre fonctionnalité du logiciel Alceste 2015 est l'analyse factorielle en coordonnées, cette analyse textuelle identifie des nuages de points pour chacune des classes (schéma 4). Pour l'ensemble des documents analysés textuellement (bilan des actions RSO, charte RSO, fiche de poste ambassadeur Colibri), le schéma 4 montre que lors de l'intégration de la RSO, le discours analysé est plus concentré en bas de l'axe des ordonnées « les actions mises en place », ceci veut dire que l'association est toujours dans la phase d'exploration de cette politique RSO. Le nuage de mots le plus proche de la formalisation de la RSO est celui lié à la charte associative 2017 englobant la vision stratégique RSO de l'association.

Sur l'axe des abscisses, l'analyse factorielle a pu identifier des acteurs internes comme la commission, la direction et le référent, ainsi qu'une absence de mise en valeur d'acteurs externes, des usagers et des autres salariés au sein d'AIMCP Loire.

Cette analyse factorielle en coordonnées nous permet de constater que l'intégration de la RSO à AIMCP Loire a mobilisé deux axes principaux : l'axe 1 allant d'un niveau minimal de la formalisation de la RSO à un degré plus élevé. L'axe 2 témoigne la mobilisation plus ou moins importante des parties prenantes.

Dans le schéma 5, nous ajoutons une flèche qui trace le cycle de l'intégration de la RSO au sein d'une association de l'ESS, partant d'une formalisation de la RSO vers plus d'actions RSO

prises en place ; d'une moindre implication des parties prenantes vers un accroissement de leur présence.

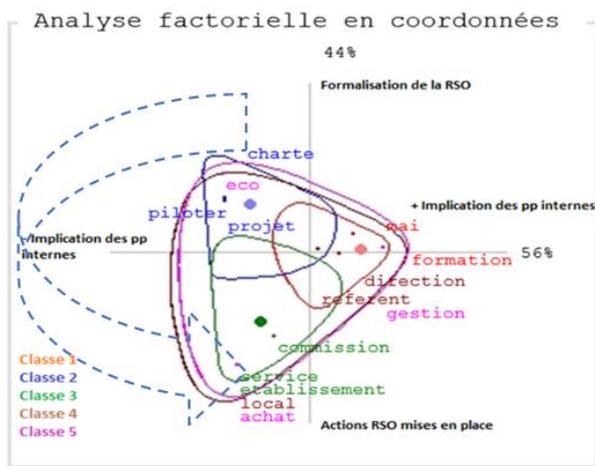


Schéma 5: Le cycle de l'intégration de la RSO.

L'axe des actions RSO mises en œuvre étant développé, nous proposons de revenir plus précisément sur le déroulement des actions RSO au sein d'AIMCP pendant les années 2016-2017.

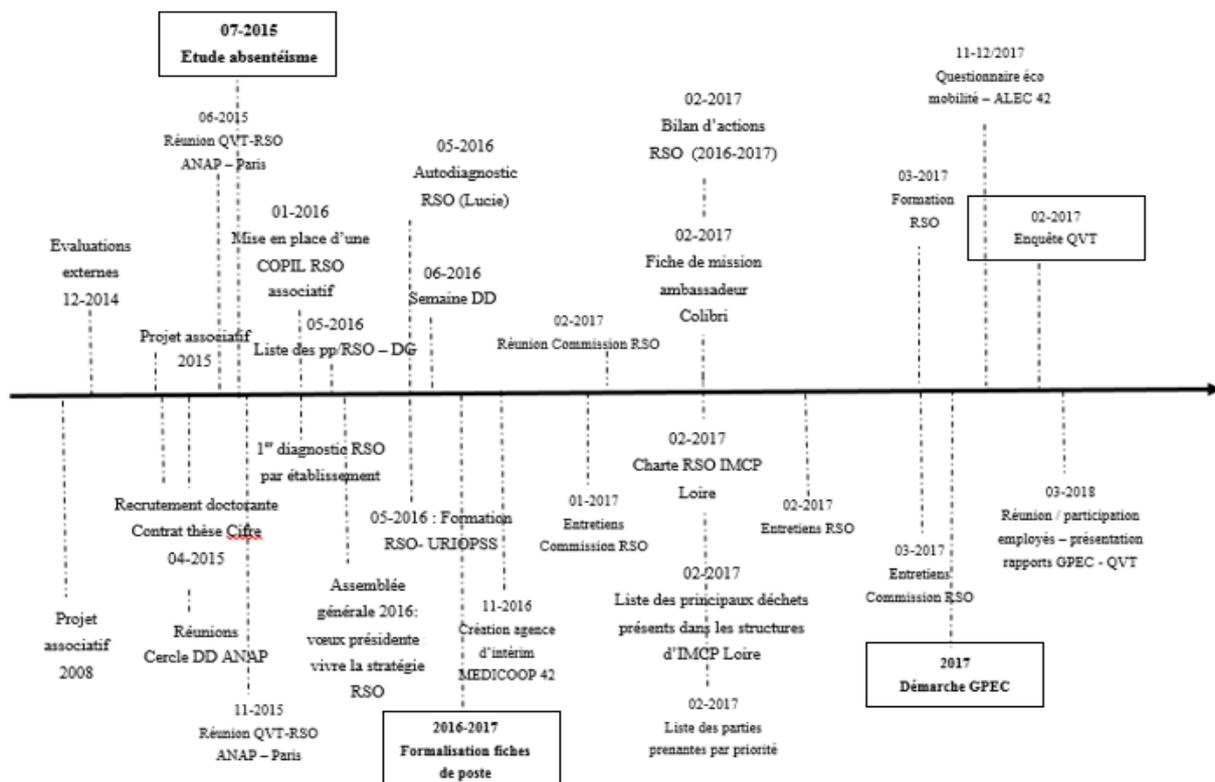


Schéma 6: Synthèse des actions développées lors de l'introduction de la RSO dans l'association AIMCP Loire.

Dans le schéma 6, nous avons construit une chronologie de l'ensemble des événements et des pratiques RSO vécues tout au long de la durée de notre intervention au sein de l'association AIMCP Loire. Partant de la rédaction du projet associatif 2015 par le directeur général et sa validation par le conseil d'administration et la présidente, puis au lancement de la démarche RSO dans diverses manifestations internes : les réunions de direction, les réunions du conseil d'administration, notre recrutement au sein de l'association, l'assemblée générale 2015. La concrétisation de l'intégration de la RSO se manifestait par la création du comité de pilotage RSO associatif, le lancement de la charte associative RSO et le recensement des parties prenantes-RSO dans une cartographie (directeur général), les autodiagnostic avec le label Lucie au niveau de chaque établissement et les formations RSO.

En parallèle à l'intégration de la RSO au sein de l'association, plusieurs projets GRH ont été lancés entre 2015 et 2018. Ces projets RH ont été considérés comme une étape de la démarche responsable lancée. Nous regroupons les actions GRH menées dans quatre projets principaux : une étude sur l'absentéisme (1), la formalisation de fiches de poste (2), la démarche GPEC (3) et l'enquête qualité de vie au travail (4).

Points clés à retenir

-Le discours délivré par le projet associatif passe d'un discours « informatif/organisationnel » (2008) à un discours « fonctionnel/stratégique » (2015), tout en intégrant deux nouveaux discours « l'intégration de la RSO », « le rôle des parties prenantes ».

-Un quart des membres de la commission RSO évoque le pilier social dans leur définition de la RSO. Pour un tiers des réponses, la démarche RSO est floue.

Pour la majorité des membres de commission RSO, les « salariés », la « direction » et les « usagers » sont les parties prenantes impactées par la mise en œuvre de cette démarche, ou bien influencent cette démarche.

-Pour réussir l'intégration de la RSO, les membres de la commission sont conscients que l'association n'est pas isolée et devra faire participer son environnement externe.

-L'association est dans la phase d'exploration de sa politique RSO, elle mène des études, des enquêtes et des diagnostics au niveau de ses piliers économiques, sociaux et gouvernementaux. Les analyses thématiques et textuelles des plans d'actions RSO des années 2016 et 2017 montrent que l'association mène depuis des années des actions environnementales d'une manière informelle.

Encadré 15 : La synthèse de l'analyse textuelle des actions RSO et le discours de membres de la commission RSO.

Lors de l'intégration de la RSO, nous avons construit quatre projets GRH avec divers acteurs, nous analysons par la suite les caractéristiques de chaque projet notamment : les parties prenantes impliquées (1) et les outils de gestion de RH mobilisés (2).

IV.1.2. Diagnostics de la GRH à AIMCP Loire lors de l'intégration de la RSO

Etant donné que notre problématique interroge les transformations RH lors de l'intégration de la RSO, nous avons cherché à qualifier dans la première section qui suit « l'intégration de la RSO » au sein d'AIMCP (stratégiques, opérationnelles). Dans la seconde section, nous réalisons un diagnostic du type de GRH de l'association en l'explorant sous plusieurs angles. Dans un premier temps, nous reprenons les évaluations externes opérées par deux organismes d'évaluation sur l'ensemble des établissements de l'association. De ces analyses, nous allons extraire et analyser les passages concernant la GRH, en particulier les faiblesses en GRH et les propositions d'amélioration établies.

Dans un second temps, nous analysons les réponses des entretiens RSO que nous avons menés avec les membres de la commission RSO, en particulier la partie qui évoque la GRH et la RSO (les priorités RH, les pratiques GRH montrées comme socialement responsables et les pratiques GRH à développer).

IV.1.2.1. Les évaluations externes des établissements et des services d'AIMCP Loire

Les évaluations externes sur l'ensemble des établissements d'AIMCP Loire ont été réalisées par deux organismes externes : Varap (une société coopérative et participative de conseil spécialisée dans le secteur social, médico-social et de l'insertion par l'économie) et Pluriel, un organisme de formation et de conseil. A noter que les évaluations externes répondent à une

obligation législative dans le cadre de l'évaluation et l'amélioration des activités et de la qualité des prestations.

A partir de ces rapports d'analyse rédigés pour chaque établissement, nous avons repris dans le tableau 31 les faiblesses et les propositions identifiées, qui évoquent particulièrement la GRH dans l'association.

Evaluations externes sur les établissements et les services d'AIMCP Loire : un point sur la GRH – faiblesses et propositions	
Faiblesses	Propositions
<p>-Les ressources humaines mobilisées par l'établissement ne sont pas en adéquation avec ses objectifs, notamment au niveau des soins infirmiers.</p> <p>- Tous les professionnels n'ont pas de fiches de poste</p> <p>-Les entretiens professionnels n'ont pas été réalisés pour tous les salariés</p> <p>- Il n'existe pas de protocole auquel tout professionnel pourrait se référer sur le respect de l'intimité par rapport aux soins et à la toilette</p> <p>- Il devra néanmoins effectuer les 2 exercices d'évacuation annuels et mettre en place un plan directeur de sécurité.</p>	<p>-Finaliser/ rédiger les fiches de poste pour tous les professionnels et les entretiens professionnels et finaliser la réécriture du projet d'établissement</p> <p>-Compléter et actualiser le DUERP</p> <p>-Elaborer un protocole sur le respect de l'intimité (soins, toilette)</p> <p>-Mettre en place et diffuser et rappeler le plan directeur de sécurité.</p> <p>-Conditionner l'embauche (casier judiciaire)</p> <p>-Réunions organisées autour de la coordination du travail</p> <p>- Améliorer la ponctualité</p> <p>-Améliorer l'appropriation de la démarche qualité par les professionnels</p> <p>-Examiner les motifs d'insatisfaction relatifs à certaines réunions</p> <p>-Diffuser plus largement le journal trimestriel de l'association</p> <p>-Répertorier les principaux risques auxquels les professionnels peuvent être confrontés, leur diffuser les protocoles et poursuivre les protocoles liés aux principaux risques, dispositif d'évaluation périodique</p> <p>-Mettre en place un dispositif alternatif de soutien aux professionnels</p> <p>-Mettre en place la gestion électronique des documents</p> <p>-Adopter la démarche qualité afin de prévenir le risque d'essoufflement des professionnels et maintenir leur degré d'implication</p> <p>-Afficher le règlement de fonctionnement dans les locaux</p>

Tableau 31: Les faiblesses et les propositions GRH suite aux évaluations externes (2014).

Suite aux évaluations des différents établissements, les propositions se basent sur les faiblesses identifiées, les recommandations GRH appartiennent surtout aux champs suivants :

- La formalisation d'outils de GRH : fiches de poste, entretien professionnel ;

- La sécurité au travail et la prévention des RPS : risque d'essoufflement des personnels, motifs d'insatisfaction, évacuation incendie, DUERP, évaluation des risques ;
- La formalisation de fonctions GRH : recrutement, formation, communication.

Les résultats des évaluations externes nous montrent qu'en 2014, la GRH de l'association est menée d'une manière non-formelle et peu organisée, en particulier avec une quasi absence de fiches de poste et d'entretiens professionnels, un manque d'un plan bien défini de la santé et de la sécurité de ses salariés.

IV.1.2.2. Le discours des membres de la commission RSO

Suite aux résultats des évaluations externes en 2014 sur la GRH, nous sollicitons les avis des membres du comité RSO (2015-2016) sur les actions RH qui devraient être développées. Lors des entretiens menés (guide d'entretien), nous avons consacré une partie sur « la GRH lors de l'intégration de la RSO ».

Les priorités RH lors d'introduction de la RSO dans l'association

En 2014, les évaluations externes ont montré que la GRH de l'association est non-formelle et peu organisée. En 2015-2016, nous questionnons de nouveau les interviewés sur les priorités RH lors de l'intégration de la RSO. Les membres de la commission RSO ont mis en avant les besoins suivants:

1-La communication et le dialogue (37%, 11 membres) : C7 : « *communication pas que pour nous mais aussi que ce soit sensible aux familles ... parce que parfois ... les gens qui travaillent dans les différentes domaines ... peuvent nous apporter beaucoup de choses des idées* » ;

2-Le recrutement d'un DRH (23%, 7 membres) : C1 : « *si quelqu'un était identifiant en ressource humaine il pourra vraiment gérer le quotidien gérer le quotidien et de et pareil peut être allégé les directeurs généraux* » ;

3-La création et l'organisation d'un service RH (17%, 5 membres) : C19 : « *...le moins petit stagiaire il va ... déranger un directeur d'établissement ... il y a des fois on va lui demander de pouvoir poser une demi-journée ou un machin tout ça encore dans l'organisation ... mais on fonctionne encore comme une association de sept personnes...* » ;

4-La centralisation des informations et des compétences (17%, 5 membres) : C23 : « *un véritable ... service central avec un vrai service de recrutement tout en mettant tout en partageant les choses avec les la direction...* » ;

5- La nécessité de soulager la direction (13%, 4 membres) : C1 : « *soulager le directeur général parce que du coup le directeur général il a à mon sens trop de casquettes ... et être de partout surcharge de travail du coup forcément ça oblige à aller à l'essentiel et à peut-être passer à côté de certaines choses peut être basiques* ».

Les réponses des interviewés rajoutent aux évaluations externes d'autres aspects en GRH. Pour la majorité des réponses, l'association manquait de communication interne, d'un directeur RH et d'un service RH.

Ainsi, leurs discours confirment notamment les prescriptions des évaluations externes : la priorité pour les membres du comité RSO, c'est d'avoir une fonction RH organisée et outillée.

Les pratiques GRH à développer lors de l'intégration de la RSO

Nous étudions ici les besoins RH de trois parties prenantes internes de l'association : la direction et les chefs de service (1), les usagers et les administrateurs-parents (2), les salariés (3). Pour chaque partie prenante étudiée, les besoins RH sont classés en fonction du nombre de fois cité par chaque membre.

	Administrateurs et usagers	Direction et chef de services	Salariés
Besoins en RH	<ul style="list-style-type: none"> -Communication + moyens -Collègue: salariés au CA -Ecoute -DRH+ vision -Responsable RSO/ Qualité -Associer les salariés aux décisions -Soulager le Directeur général 	<ul style="list-style-type: none"> -Poste responsable RH -Ecoute et accompagnement -Personnes titrées -Réorganiser -Avoir un responsable recrutement -Gérer les conflits 	<ul style="list-style-type: none"> -Formation -Horaires de travail adaptés -Communication/ dialogue/ écoute -Collaborations entre établissements de l'association/ lien associatif -Information/ numérique -Primes d'investissement/ d'assiduité -Echange de connaissances

Tableau 32: Les pratiques GRH proposées à développer lors de l'intégration de la RSO.

Nous remarquons que l'écoute et la communication constituent un besoin commun et partagé par les trois catégories de parties prenantes. La majorité des salariés interviewés privilégient la formation, surtout les salariés rattachés à la filière éducation et intervention sociale. Le besoin d'un poste d'un responsable RH est évoqué prioritairement par les administrateurs-usagers et la direction, alors que les besoins des salariés sont moins stratégiques et sont plus orientés vers les besoins rattachés à l'accompagnement quotidien : des horaires de travail adaptés, des primes d'assiduité, le besoin en formation. Toutefois, les besoins en GRH de ces trois groupes ne sont pas divergents et apparaissent comme complémentaires.

Points clés à retenir

- Les évaluations externes des cabinets d'étude ont montré que la GRH est informelle et peu organisée. Leurs recommandations RH entrent dans trois champs principaux : la formalisation de la GRH, la sécurité au travail et le développement d'outils de GRH ;
- Dans les entretiens RSO, les membres privilégient en premier lieu la communication et le dialogue au sein de l'association ;
- Lors de l'intégration de la RSO, les administrateurs et les usagers proposent de développer « les moyens de communication » alors que la direction et les chefs de services privilégient en premier lieu « le recrutement d'un responsable RH », les salariés suggèrent de développer la formation et d'adapter les horaires de travail.

Encadré 16: Les évaluations externes et le discours des membres de la commission RSO.

Selon l'analyse des entretiens RSO, les membres de la commission RSO sont conscients des besoins en RH en réponse aux questions des « priorités RH lors de l'intégration de la RSO ». Ils ont pu identifier d'importants sujets comme la communication (entre salariés et direction principalement), une meilleure organisation du travail (horaires aménagés, réorganisations), l'importance du recrutement d'un responsable/directeur RH, la participation des salariés. A travers la RSO, tous s'accordent pour en attendre des évolutions positives au niveau de la GRH.

IV.1.3. Les nouveaux projets RH observés à AIMCP Loire lors de l'intégration de la RSO
Durant la période d'intégration de la RSO, plusieurs projets GRH ont été développés.

Suite à notre recrutement en tant que consultante en GRH au sein de l'association, nous avons mené avec la direction et parfois avec des intervenants externes des projets GRH. Ces projets s'étalent sur la durée de notre thèse-Cifre (entre les années 2015 et 2018), et suivent les prescriptions des évaluations externes et durant les entretiens avec les membres du comité RSO (2015-2016). Nous analysons quatre projets GRH que nous avons accompagnés et co-construits avec les acteurs internes et parfois externes de l'association:

- Projet 1 : une étude sur l'absentéisme (années 2015-2016);
- Projet 2 : une formalisation des fiches de poste (années 2016-2017);
- Projet 3 : une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) (année 2017);
- Projet 4 : une enquête sur la qualité de vie au travail (QVT) (années 2017-2018).

Pour chacun de ces projets GRH, nous explorons particulièrement (1) les parties prenantes identifiées lors de l'intégration de la RSO et (2) les outils de GRH développés.

IV.1.3.1. Les parties prenantes et les projets en GRH

Pour chacun des projets GRH étudiés, nous identifions les parties prenantes⁶ perçues lors de la démarche d'intégration de la RSO, nous les catégorisons en prenant en considération :

- Les trois périodes distinctes : avant, pendant et après la mise en œuvre de chaque projet GRH ;
- La diversité des parties prenantes réparties entre celles qui sont organisationnelles, économiques et sociétales selon le pouvoir (P), la légitimité (L) et l'urgence (U).

IV.1.3.1.1. L'étude sur l'absentéisme et l'élaboration d'un plan d'actions

Entre mi-juillet 2015 et début 2016, suite à la demande de la direction et du comité d'entreprises, nous avons mené notre premier projet RH au sein de l'association : « l'étude sur l'absentéisme ». Ce projet a débuté dans un établissement de l'association où le taux d'absentéisme (14,31% en 2015) était le plus élevé par rapport aux autres établissements et par rapport au taux national (12%). Notre étude comportait un recensement des heures d'absentéisme, un questionnaire sur l'absentéisme dans cet établissement et des réunions avec les fonctions les plus vulnérables à l'absentéisme. L'étude a été complétée par des études similaires au niveau des autres établissements de l'association. Nous avons recensé les heures d'absence des années 2014 et 2015. Nous nous sommes servis des données fournies par les établissements de l'association (les bilans sociaux) et les documents issus du progiciel Octime, mais aussi des réunions de travail avec la direction sur ce sujet. Ces données nous ont permis de construire une base de données sur Excel contenant : les heures d'absence par employé pour les années 2014 et le premier semestre de l'année 2015 (identification en fonction du code d'emploi), les types d'absence, les heures d'absence par mois réparties en fonction de leurs types, les heures d'absence par rapport au lieu d'habitation de chaque employé, son ancienneté, le type de son contrat, sa fonction et d'autres critères. Ces présentations nous ont permis d'avoir une vue d'ensemble sur les types d'absence les plus présents dans les divers établissements. Durant cette étude, nous avons pu identifier plusieurs parties prenantes organisationnelles, économiques et sociétales. Nous répartirons l'ensemble de ces parties prenantes dans le tableau 33 en fonction de:

⁶ Annexe 2

- Celles affectées/ concernées et celles participant à la réalisation de l'étude sur l'absentéisme;
- Celles qui sont présentes dans des intervalles de temps différents: avant l'étude (T^{n-1}), ou/et durant l'étude (T^n) ou/et après l'étude (T^{n+1}).

Etude sur l'absentéisme					
Parties prenantes		Période T^{n1}	Période T^n	Période T^{n+1}	
Organisationnelles	O1	administrateurs	PLU		PLU
	O2	directeurs des établissements	PLU	PLU	PLU
	O14	directeur établissement F	LU	LU	PLU
	O3	usagers	LU	U	U
	O4	directeur général	PLU	PLU	PLU
	O10	Salariés	U		
	O11	représentants du personnel	LU		PL
	O15	amp	U	LU	
	O19	moniteurs éducateurs	U	LU	
	O17	aides-soignants	U	LU	
	O16	maitresses de maison	U	LU	
	O18	agents de service	U	LU	
	O20	salariés avec absentéisme courte durée	U	PU	
	O21	salariés avec absence sous contrôle	U	PU	
	O22	salariés absents pour maladie	U	PU	
	O6	comité qualité	L		L
	O8	comité d'entreprise	PLU	PLU	
	O7	chsct – duerp	U	U	LU
	O23	représentants pour gestion de l'absentéisme			LU
	O30	représentants des métiers les plus pénibles		LU	
Economiques	E8	mecen'coop			LU
	E9	expert-comptable			LU
	E10	scic			PLU
	E1	banque			PLU
	E5	agence régionale de santé	PLU	PLU	PLU

	E13	Conseil départemental	PLU	PLU	PLU
Sociétales	S6	familles des salariés	PU	PU	PU
	S7	familles des usagers	PLU		
	S8	fédération des médicoop			PLU
	S9	Médicoop		U	LU
	S10	Novalliance			L
	S11	mandataire sociale			PL
	S12	Direccte			PL
	S13	conseil de coopérateurs			PL
	S14	les intérimaires			LU
	S15	collaborateurs (intérimaires)			PLU
	S17	doctorante	LU	LU	LU
	S16	Anap		L	L
	S18	pôle emploi			PLU
	S19	Le bon coin			U
	S24	Forums			LU
	S20	Ifsi			LU
	S21	services du procureur de la république			PLU
	S25	fournisseurs de matériel			U
	S26	médecin de travail			LU
S27	Psychologue			LU	
S28	assistante sociale			LU	
S29	formateurs (santé et sécurité au travail)			LU	

Tableau 33: Les parties prenantes présentes avant, pendant et après l'étude sur l'absentéisme.

Le classement des parties prenantes est fonction de leur point de positionnement par rapport à l'association (organisationnelles, économiques, sociétales) ; le choix des attributs (pouvoir, légitimité et urgence) et la réalité de leur positionnement et leur effectivité par rapport à l'étude menée.

Au niveau des parties prenantes organisationnelles, pour la période t^{n-1} , les AMP, les moniteurs éducateurs, les maitresses de maison, les agents de services et les aides-soignants possèdent comme attribut « l'urgence ». L'ensemble de ces parties prenantes s'absentaient le plus parmi

les salariés, ce qui fait augmenter le taux d'absentéisme jusqu'à 12,6% dans l'un des établissements de l'association (pour l'année 2015).

La période Tⁿ⁻¹: avant l'étude sur l'absentéisme, nous remarquons que les acteurs organisationnels sont nombreux. La majorité des acteurs se retrouvent dans la zone 1 avec les trois attributs : pouvoir, légitimité et urgence ; par exemple : la direction (le directeur général et les directeurs d'établissements) perçoit en premier l'absence des salariés, surtout dans l'établissement F (urgence) : 5900 heures d'absentéisme pour maladie (année 2014).

La période Tⁿ: L'étude sur l'absentéisme a mobilisé souvent des parties prenantes organisationnelles. Cela nous paraît logique car ce sont les acteurs les plus concernés. Les résultats de cette étude (taux d'absentéisme, types d'absentéisme) ont développé la légitimité des salariés, les acteurs les plus vulnérables. Cette légitimité se traduit :

- Par la prise en compte de leurs avis suite au lancement d'un questionnaire sur l'absentéisme dans l'établissement F ;
- Par le fait qu'il faut trouver des solutions et un plan d'actions en leur faveur, en particulier en se basant sur une amélioration de leur qualité de vie au travail.

La période Tⁿ⁺¹: Suite à la finalisation de l'étude et l'élaboration de l'enquête sur l'absentéisme, nous avons rédigé un plan d'actions avec la direction. Ce plan d'actions intitulé « actions qualité de vie au travail » a pour objectif de gérer l'absentéisme lié à la maladie, l'absence sous contrôle (enfant malade et accident de travail) et le micro-absentéisme. Les sous actions en réponse à ces objectifs amènent de nouvelles parties prenantes économiques et sociétales comme la doctorante, les formateurs en santé et sécurité au travail, les salariés-représentants des métiers plus pénibles.

L'étude sur l'absentéisme a mobilisé une multitude d'acteurs de divers niveaux, directement et indirectement. Principalement, les salariés étaient les plus présents et les plus mobilisés dans cette étude par le biais des réunions, de leur participation au questionnaire sur l'absentéisme et le calcul de leur taux d'absentéisme. Les acteurs sociétaux mobilisés durant la période Tⁿ⁺¹ sont nombreux et possèdent deux critères ou plus (PL ou PU ou LU), ils apparaissent suite à la mise en place du plan d'actions QVT dans le but de répondre à la problématique de l'absentéisme (diminuer le taux d'absentéisme) comme les intérimaires (remplacer les absents), Médicoop (gérer les absences), la psychologue et l'assistante sociale (gérer les risques psychologiques).

IV.1.3.1.2. La formalisation des fiches de poste de tous les établissements de l'association

Parmi les recommandations des évaluations externes, « finaliser, rédiger les fiches de poste pour tous les professionnels » sont proposées à l'association. Ce besoin RH a été évoqué à plusieurs reprises : réunions entre directeurs, réunions du comité d'entreprises. De ce fait, ce projet de formalisation des fiches de poste était le suivant sur notre carnet de projets au sein de l'association. Ainsi, nous sommes intervenus dans la formalisation des fiches de poste de toutes les fonctions dans chacun des établissements et des services de l'association. Ce projet a débuté suite à une réunion avec la direction, durant laquelle nous avons décidé d'adapter les fiches de poste aux spécificités de chaque fonction et aux particularités de chaque établissement.

De ce fait, nous avons consulté les fiches de poste appliquées au sein de l'association. Ces fiches de poste étaient manquantes, générales et ne prenaient pas en considération les spécificités de chaque fonction. Par exemple, les activités d'un éducateur spécialisé dans l'établissement A sont quasi-différentes de celui qui travaille dans l'établissement C. La réunion avec la direction s'est poursuivie par d'autres réunions avec les directeurs et les chefs de service dans chaque établissement durant lesquelles nous avons pu recenser les fonctions opérées dans chaque établissement et par service. Après consultation de plusieurs trames de fiches de poste, nous avons proposé un modèle de fiche de poste⁷ avec des rubriques classiques : mission, cadrage du poste, activités, compétences, accès, passerelles-évolutions. Par la suite, nous avons établi une trame de la fiche de poste de base. Nous avons modifié et adapté le contenu de la fiche de poste de base à la réalité et aux caractéristiques de chaque fonction opérante dans l'association et dans chaque établissement (une quarantaine de fiches de poste). Puis, l'ensemble des fiches de poste a été validé par la direction, le CE et le CA. Suite à la validation, nous avons téléchargé l'ensemble des fiches de poste sur le serveur commun de l'association afin qu'elles soient accessibles au personnel.

	La formalisation des fiches de poste				
	Parties prenantes		Période Tⁿ⁻¹	Période Tⁿ	Période Tⁿ⁺¹
Organisationnelles	O1	administrateurs			P
	O2	directeurs d'établissements	PLU		PLU
	O10	salariés	U	LU	LU

⁷ Annexe 5

	O4	directeur général	PLU	PLU	PLU
	O8	comité d'entreprises		L	L
	O3	usagers	U	U	U
	O11	représentant du personnel	LU	LU	L
	O24	délégué syndical	PL	PL	PL
	O25	nouveaux salariés	U	U	U
	O28	doctorante	-	PLU	L
Economiques	E2	ars	PL	PL	PL
	E13	conseil départemental	PL	PL	-
Sociétales	S30	oveo	L	L	
	S31	varap (évaluateur externe)	PLU		
	S32	pluriel (évaluateur externe)	PLU		
	S9	Médicoop			-
	S17	Doctorante	LU		

Tableau 34: Les parties prenantes avant, pendant après la formalisation des fiches de poste.

Le classement des parties prenantes dans le tableau 34 prend en considération:

- leur point de positionnement par rapport à l'association (organisationnelles, économiques, sociétales) ;
- le choix des attributs (pouvoir, légitimité et urgence) ;
- la réalité de leur positionnement et leur effectivité vis-à-vis de l'étude menée.

Les parties prenantes participant à cette étude sont constituées principalement d'acteurs internes et quelques acteurs externes.

Pour la période T^{n-1} , les parties prenantes externes comme Varap et Pluriel ont un impact sur la décision de la direction de formaliser les fiches de poste, ceci paraît clairement dans leurs recommandations suite aux évaluations des établissements de l'association (manque de fiche poste formalisée par fonction).

Pour la période T^n , la partie prenante O10 représente une cinquantaine d'salariés pluridisciplinaires qui ont participé directement à la formalisation des fiches de poste. Dans cette même logique, nous avons mené 32 entretiens individuels des fonctions médicales et paramédicales, administratives, éducatives et logistiques. Nous avons réalisé de même cinq

réunions collectives avec les fonctions éducatives et logistiques, en particulier les AMP, les hommes d'entretien et les maitresses de maison. De ce fait, ces salariés ont possédé tout au long de l'étude (T^n) deux attributs :

- L'urgence : les salariés et les nouveaux salariés ont besoin d'avoir des fiches de poste qui définissent bien le contenu de leurs métiers. Selon les évaluations externes des établissements de l'association, les professionnels ne disposent pas tous d'une fiche de poste. A noter qu'un niveau de l'association, nous avons plus d'une vingtaine de fiches de poste réparties sur six filières distinctes.
- La légitimité : la direction est consciente que les salariés sont les acteurs les plus légitimes pour cette mission, cette fiche de poste reflète leur quotidien au travail. De même, ces acteurs organisationnels ont l'expertise et la connaissance, d'où leur capacité à adapter les fiches de poste à leurs vécus professionnels.

Pour la période T^{n+1} , les parties prenantes influencées par la formalisation des fiches de poste sont les mêmes que celles des périodes T^{n-1} et T^n . Nous remarquons que la partie prenante sociétale « Medicoop » bénéficiera directement de cette formalisation pour une meilleure organisation des recrutements en intérim.

En conclusion, nous remarquons que la formalisation des fiches de poste, à l'instar de l'étude sur l'absentéisme, a mobilisé principalement les salariés sur les trois périodes étudiées.

IV.1.3.1.3. La GPEC : un projet d'accompagnement et de co-construction avec les salariés

Le projet GPEC s'inscrit dans la continuité des études précédentes, celles-ci étaient certainement un élément déclencheur. Tout a commencé début 2016 (période T^{n-1}), l'association a eu recours à un prestataire externe en conseil RH « Itaque Iorga Groupe », ce dernier a proposé un plan d'intervention de trois étapes pour l'année 2017, à partir du mois de mars:

- 1- Un diagnostic « état des lieux » ;
- 2- Un diagnostic « gestion des âges » ;
- 3- Un accompagnement collectif et des groupes de travail avec les managers et le directeur.

Avant, pendant et après l'intervention, ce projet a sollicité une multitude de parties prenantes internes, en particulier les salariés et la direction. A noter que nous avons accompagné le cabinet RH dans les trois étapes d'intervention durant lesquelles nous avons été responsables de A à Z de la constitution de dossiers RH (établir les données sociales des années 2016-2017,

accompagner les groupes de travail et restituer le déroulement). Dans le tableau 35, nous classons l'ensemble des divers acteurs qui ont impacté ou qui ont été influencés par le déroulement de ce projet directement ou indirectement en fonction de leurs types (organisationnelles, sociétales et économiques) et selon les trois attributs (pouvoir, légitimité, urgence).

	La démarche de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences				
	Parties prenantes		Période Tⁿ⁻¹	Période Tⁿ	Période Tⁿ⁺¹
Organisationnelles	O27	groupes de travail par filière		LU	LU
	O28	doctorante		PLU	L
	O2	directeurs	PLU	PLU	PLU
	O26	experts métiers	L	PL	PL
	O4	directeur général	PLU	PLU	PLU
	O5	présidente	PL	PL	PL
	O1	administrateurs	PLU	PLU	PLU
	O11	représentant du personnel	LU	PLU	PLU
	O24	délégué syndical		L	
	O3	usagers	LU	U	
	O7	Chsct	U	LU	PLU
	O29	chefs de service	PLU	PLU	PLU
	O30	représentants de métiers les plus pénibles	U	LU	LU
	O10	Salariés	U		
Economiques	E5	agence régionale de santé	PLU	PLU	PLU
	E13	conseil départemental	PLU	PLU	PLU
	E14	unifaf	PLU	PLU	PLU
Sociétales	S33	cabinet de conseil itaque – intervenant 1	PLU	PLU	
	S34	cabinet de conseil itaque – intervenant 2		PLU	L
	S35	cabinet conseil et formation itaque iorga	PLU	PLU	L

	S36	organismes de formation			LU
	S17	Doctorante	LU		

Tableau 35: Les parties prenantes avant, pendant après le projet GPEC.

Le classement des parties prenantes dans le tableau 35 prend en considération :

-leur point de positionnement par rapport à l'association (organisationnelles, économiques, sociétales) ;

-le choix des attributs (pouvoir, légitimité et urgence) ;

-la réalité de leur positionnement et leur effectivité par rapport au projet GPEC mené.

Pour la période T^{n-1} , la période qui précède cette étude QVT, plusieurs parties prenantes ont influencé et ont justifié l'importance d'un tel projet RH : le CHSCT (dans leurs réunions) et la doctorante (nous avons justifié cela par la formalisation des fiches de poste et l'importance de la valorisation des compétences clés de chaque fonction).

Pour la période T^n de l'étude GPEC, les trois étapes de l'intervention ont eu lieu et c'est durant celle-ci que nous avons remarqué la participation du plus grand nombre d' salariés lors de plusieurs manifestations (tableau 35):

L'étape 1 du projet marque notre intervention avec le cabinet du conseil RH, cette étape est une phase du diagnostic durant laquelle nous avons recensé les données sociales (taux d'absentéisme, données liées à la gestion des âges) des logiciels et des documents collectés auprès de l'association. Puis le diagnostic de la situation RH de l'association se poursuit avec la réalisation d'entretiens individuels ou en petits groupes avec : les membres de la direction, la doctorante (nous), les chefs de service, le délégué du personnel. Ces entretiens avaient comme objectifs : identifier les forces et les faiblesses internes de l'association, prioriser les actions à mener en GRH, et déterminer les pratiques et les outils RH. Cette phase du diagnostic RH nous a permis de rédiger un rapport sur la réalité de la gestion des âges dans l'association, et de hiérarchiser les actions prioritaires à mener. Par la suite, nous avons mené et animé avec le conseiller des groupes de travail composés de binômes des métiers présents dans l'association, répartis sur les 6 filières suivantes : éducation, médical et paramédical, services généraux, direction, administration et filière associative. Suite au diagnostic et aux ateliers de travail avec les différentes fonctions, nous avons participé à la rédaction du plan d'actions avec la direction et le cabinet du conseil RH. Pour cette période, les parties prenantes sont en majorité

organisationnelles et ont le pouvoir de changement (connaissance, responsabilité). Par exemple, les représentants des fonctions (les experts-métiers) ont participé à des réunions des groupes de travail avec le cabinet Itaque et la doctorante, ils ont pu identifier les compétences clés et les compétences rares de chaque métier de l'association et ils ont pu contribuer ainsi à l'élaboration d'un référentiel de compétences par métiers.

Pour la période T^{n+1} , le plan d'actions élaboré sur le moyen et sur le long terme mobilise un nombre plus important de parties prenantes organisationnelles qu'économiques et sociétales. Les actions RH prévues sont menées avec les salariés de l'association (répartition des tâches, réunions d'organisation, formalisation d'outils RH, organisation du temps de travail).

La diversité des étapes de la démarche GPEC, l'appel à un cabinet d'études, la participation des parties prenantes internes à des groupes de travail ont fait en sorte d'avoir un nombre important de parties prenantes diversifiées (périodes T^n et T^{n+1}), moins présentes dans les autres projets GRH comme le cabinet de conseil, les groupes de travail par filière professionnelle, Unifaf, organismes de formation.

IV.1.3.1.4. L'étude sur la qualité de vie au travail

Suite à l'étude sur l'absentéisme et la constitution du plan d'actions prioritaires liés au projet GPEC, l'amélioration de la qualité de vie au travail a été considérée par la direction comme un point important à développer.

Cette étude a débuté à la fin de l'année 2017, nous avons conçu le questionnaire QVT à partir du questionnaire diffusé au niveau national par Chorum⁸ et en concertation avec la direction de l'association, le comité CHSCT, et le délégué du personnel, suite à plusieurs réunions et échanges. Nous avons par la suite envoyé l'enquête à tous les salariés de l'association par voie numérique. Après deux mois de lancement de l'enquête, nous avons reçu 154 réponses, soit 65% du total de l'effectif de l'association (au 28 février 2018). Nous avons traité les résultats et nous les avons présentés selon la répartition des thèmes adoptée par le baromètre national QVT de Chorum, ces thèmes sont : agir sur le sens de travail, agir sur le bien-être, agir sur la santé au travail, agir sur l'organisation du travail. Le tableau 36 inclut tous les acteurs qui ont du lien avec cette étude, directement ou indirectement sur les trois périodes T^{n-1} , T^n , T^{n+1} .

⁸ Chorum est une mutuelle de protection sociale complémentaire dédiée aux professionnels de l'économie sociale et solidaire. Cette mutuelle a lancé le baromètre QVT avec l'appui technique de l'institut de sondages CSA et le soutien du ministère chargé de l'ESS et de la consommation

	Etude sur la qualité de vie au travail				
	Parties prenantes		Période T ⁿ⁻¹	Période T ⁿ	Période T ⁿ⁺¹
Organisationnelles	O4	directeur général	PLU	PLU	PLU
	O7	chsct	LU	L	PLU
	O10	salariés	U	LU	LU
	O24	représentant syndical	U	L	L
	O1	administrateurs	PLU	PLU	PLU
	O3	usagers	U	U	U
	O28	doctorante grh		PLU	PLU
	O24	Délégué syndical	LU		
Economiques	E5	ars	PLU	PLU	PLU
	E13	conseil départemental	PLU	PLU	PLU
Sociétales	E3	assurance maladie	LU	LU	LU
	S39	délégué régional chorum			PL
	S40	formateur logiciel klaxoon		PLU	L
	S38	chorum	L	L	L
	S9	medicoop		PLU	LU
	S5	mairies			PLU
	S4	voisins			LU
	S6	familles des salariés			LU
	S14	intérimaires			LU
	S16	ANAP	LU		

Tableau 36: Les parties prenantes avant, pendant après l'étude sur la qualité de vie au travail.

Le classement des parties prenantes prend en considération :

- leur point de positionnement par rapport à l'association (organisationnelles, économiques, sociétales) ;
- le choix des attributs (pouvoir, légitimité et urgence) ;
- la réalité de leur positionnement et leur effectivité par rapport à l'étude QVT menée.

L'étude de la qualité de vie au travail a mobilisé des parties prenantes diversifiées sur les trois périodes, bien qu'elles ne soient pas nombreuses, la plupart de ces parties prenantes appartiennent à la zone 1, elles possèdent les trois attributs (pouvoir, légitimité et urgence), en particulier les financeurs, le conseil d'administration, la direction, vu que la mise en place de ce projet est importante pour diagnostiquer des problématiques sociales et économiques. Les salariés sont des parties prenantes organisationnelles, ils appartenaient à la zone 2 du modèle associatif des parties prenantes : ce projet les concerne en premier lieu et analysent leurs états (urgence). Cette étude QVT a pris en considération leurs points de vue durant deux périodes de temps : pendant le projet (réponses à l'enquête) et après le projet (avis et évaluations des résultats de l'enquête QVT durant la réunion générale grâce à l'outil Klaxoon) (légitimité).

En résumé, ce travail d'identification des parties prenantes appartenant à chacun des projets GRH menés nous a permis de visualiser les étapes de chaque étude partant de l'identification du besoin RH (les parties prenantes qui déclenchent cette étude, les parties prenantes qui ont besoin de cette étude) jusqu'à la proposition d'un plan d'actions⁹ (les parties prenantes bénéficiant de l'étude, les parties prenantes responsables de la mise en œuvre des solutions, les parties prenantes participant à la mise en œuvre des actions), nous pouvons alors constater que : **Pour la période T^{n-1}** : avant le lancement des projets GRH, les parties prenantes les plus actives sont la direction, en particulier le directeur général (O4), le responsable direct du lancement des études, des réunions et des enquêtes RH, il appartient à la zone 1 organisationnelle avec trois attributs (pouvoir, légitimité et urgence). En tant que doctorante, nous faisons partie des acteurs organisationnels (O28) et nous étions mobilisées pour accompagner ces 4 projets et aider à co-construire avec les acteurs internes (directeurs d'établissements (O2)). Le conseil d'administration et les administrateurs (O1) ont participé rarement d'une manière directe durant cette période, nous les retrouvons plus pour la période T^{n+1} , la phase de validation des projets GRH.

Pour la période T^n : c'est la période qui mobilise le plus grand nombre de parties prenantes, surtout dans la zone 1 du modèle associatif, nous recensons une vingtaine d'acteurs par projet GRH majoritairement de nature organisationnelle.

Les salariés ont joué un rôle important durant cette période, ils ont été mobilisés dans plusieurs manifestations, réunions individuelles ou collectives (O7, O16, O17, O18, O19, O20, O21,

⁹ Annexe 6

O22, O23), pour les enquêtes (O10). Les salariés ont été présents sur les trois zones du modèle associatif. Ils possèdent les trois attributs pour quelques projets (comme dans les réunions de construction des référentiels- compétences dans la démarche GPEC), et deux attributs dans d'autres projets (comme dans l'étude sur l'absentéisme, les salariés appartiennent à la zone 2 avec deux attributs (légitimité de leur situation et l'urgence de leur cas). Le pouvoir appartenait à la direction et aux administrateurs pour valider les actions de prévention de l'absentéisme.

Pour la période T^{n+1} : les parties prenantes identifiées sont nombreuses et diversifiées, avec la participation/la proposition d'un plus grand nombre de parties prenantes externes. Cette période marquera une ouverture plus significative de l'association sur son environnement extérieur (mairies, associations, Médicoop, organismes de formation).

Pour les trois périodes et dans les quatre projets GRH menés, les parties prenantes sont plus nombreuses dans la zone 1 (avec les trois attributs pouvoir, légitimité et urgence), moins nombreuses dans la zone 2 et beaucoup moins nombreuses dans la zone 3.

Points clés à retenir :

-L'identification des relations de l'association avec ses parties prenantes prend en considération leurs types (organisationnelles, économiques, sociétales), leurs attributs (pouvoir, légitimité, urgence) et leur positionnement par rapport à chaque projet GRH mené (zone 1, zone 2, zone 3) ;

-Dans les quatre projets GRH, les salariés appartenant à la zone 1 (zone des attributs du pouvoir, légitimité et urgence) lorsque les projets GRH menés concernent leurs propres outils GRH (fiches de poste, référentiel compétences).

-Pour les projets GRH qui rentrent désormais dans une vision stratégique, les salariés sont plus présents dans la zone 2 ou la zone 3 (comme dans la démarche GPEC, ex : les experts métiers (O26)).

-Dans les quatre projets GRH, le nombre des parties prenantes participantes pour la période T^{n+1} est supérieur aux autres périodes étudiées, ceci pourrait s'expliquer par l'intention de la direction de faire du management participatif ;

-Nous constatons que le directeur général est un acteur organisationnel principal appartenant à la zone 1 du modèle associatif (pouvoir, légitimité, urgence) et les quatre projets GRH étudiés dépendent de sa motivation et de ses convictions.

Encadré 17: Les parties prenantes et les projets en GRH.

Ces projets GRH ont mobilisé des parties prenantes mais aussi des instruments de gestion des RH, nous les analysons dans la sous-section suivante.

IV.1.3.2. Les instruments de gestion mobilisés dans les projets GRH

Nous exposons ici les instruments de gestion, en particulier les divers instruments GRH mobilisés avant, pendant et après le lancement de chacun des quatre projets. Nous avons recensé ou distingué ces instruments au sein de l'association grâce à notre participation à la construction des projets GRH, notre accès aux documents avant la construction des projets GRH et notre accès aux bilans d'actions suite à la construction des projets GRH.

Nous identifions et nous classons les instruments GRH sur trois périodes de temps : avant, pendant et après la mise en place de chaque projet GRH étudié.

IV.1.3.2.1. Les projets GRH : les instruments de gestion de la période Tⁿ⁻¹

Avant le lancement des projets GRH - période T ⁿ⁻¹ (...-2014)				
	Règles	Dispositifs	Outils	Objets
L'étude de l'absentéisme (...-2015)	-convention collective 66 (Article 15, Article 26, etc.)	-dispositifs de prévention et de traitement de l'absentéisme : Anact, Anap, Uriopss, Chorum Sides, baromètre Alma	-bilan social 2013-2014 (taux d'absentéisme) -rapports CHSCT – COQUA -recommandations des évaluations externes (Varap et Pluriel)	-réunions directions -réunions direction et doctorante GRH -réunions Comité d'entreprise - taux d'absentéisme acceptable (associations de la convention collective 66)
La formalisation des fiches de poste (...-2016)	-convention collective 66 (Annexes)		-fiches de poste (association médico-social) -recommandations des évaluations externes (Varap et Pluriel)	-réunions directions -réunion directeur général -réunions direction-doctorante GRH
La démarche GPEC (...-2017)		-projet associatif 2015 -appel d'offres prestation du cabinet de conseil RH – étude GPEC	-étude absentéisme -bilan social 2013-2014 -fiches de poste formalisées	-réunions directions -réunion directeur général -réunion directeur général et doctorante GRH -réunions direction-cabinet de conseil RH, Unifaf
L'étude QVT (...-2017)			-étude absentéisme -rapports CHSCT-COQUA -recommandations des évaluations externes (Varap et Pluriel)	-taux d'absentéisme -réunions directeur général-doctorante GRH -réunion CHSCT

Tableau 37: Les instruments de gestion mobilisés dans les projets GRH pour la période Tⁿ⁻¹.

Ce tableau rassemble les divers instruments de gestion identifiés avant le lancement de chacun des projets GRH (tableau 37). La classification de ces projets GRH est d'ordre chronologique pour la période « avant lancement » :

- L'étude de l'absentéisme : l'absence est convenue par la convention collective 66, plusieurs articles évoquent ce défi GRH comme l'article 15 (notifier l'absence à l'employeur).

Dans les articles 22, 25, 26, 27,30 nous retrouvons plusieurs informations sur l'absence : les indemnités liées à l'absence, les autorisations d'absence (mandat syndical, commissions paritaires, congrès et assemblées paritaires), les types d'absence (accident de travail, formation, maternité et adoption, etc.). Nous classons la convention collective 66 en tant que règle de gestion pour ce projet, elle va guider le lancement de l'étude sur l'absentéisme. Avant de lancer cette étude, nous avons consulté plusieurs études et baromètres sur l'absentéisme, nous les classons en tant que dispositif de gestion par le fait qu'ils comportent des outils et des objets de gestion : actions de prévention, tableaux de bord GRH, questionnaires et enquêtes absentéisme. Concrètement, le besoin d'une étude sur l'absentéisme a été indiqué à plusieurs reprises par des outils: les recommandations des évaluations externes, les rapports internes des comités internes, les bilans sociaux 2013-2014 (taux d'absentéisme calculé mais non justifié). En faisant le lien entre ces instruments, les réclamations du directeur de l'établissement F, le turn over élevé, la surcharge du travail ont indiqué le besoin de mener une étude d'absentéisme bien claire et comparative au niveau de tous les établissements de l'association.

- Concernant la formalisation des fiches de poste, la convention collective 66 implique des informations fondamentales sur leur contenu (réunions comité d'entreprises, délégué syndical) comme les évolutions professionnelles, les formations, la liste des différentes fonctions opérant dans le secteur médico-social (annexes de la convention collective 66).
- Avant le lancement de la démarche GPEC, nous avons classifié les instruments de gestion repérés en dispositifs, outils et objets de gestion des RH. Le projet associatif 2015 comporte les lignes directrices d'une telle démarche dans le but d'affirmer le projet RH de l'association (anticiper les mutations, ascenseur social, qualifications, compétences, mobilité etc.), l'appel d'offres proposé par le cabinet de conseil RH comporte les étapes de la démarche GPEC à mettre en œuvre en cas de signature (état des lieux, diagnostic gestion des âges, accompagnement collectif et groupes de travail avec les équipes et la direction). Les données sociales identifiées comme outils de gestion justifient l'importance de mener une démarche GPEC. Comme dans les autres projets GRH, les objets de gestion les plus notables sont des réunions au niveau décisionnel et les réunions avec le cabinet de conseil et le financeur du projet. Ces réunions présentent le contenu de la démarche et montrent l'importance de sa mise en œuvre.

- Pour l'étude QVT, le lancement est précédé d'une série de réunions avec le directeur général pour imaginer le contenu de l'étude et la méthodologie du lancement de l'enquête dans tous les établissements, ces réunions reprennent les outils développés auparavant dans les autres projets GRH (absentéisme et son plan d'actions, recommandations des évaluations externes, etc.).

Nous constatons pour la période avant le lancement des projets GRH (Tⁿ⁻¹) que :

- Ces projets sont dépendants les uns des autres, un projet GRH justifie le lancement d'un autre, par exemple : pour l'étude de l'absentéisme, le taux d'absentéisme est élevé (14% dans l'un des établissements), le plan d'actions indique qu'il faudrait améliorer la qualité de vie au travail. Ceci justifie l'étude QVT menée par la suite.

- Avant le lancement des projets GRH, l'association mobilise des outils et des objets de gestion des RH. Nous considérons l'avant lancement des projets GRH comme une période de diagnostic basée sur des réunions du niveau décisionnel (en majorité) et une consultation d'outils RH développées par d'autres associations. Nous remarquons que la moitié des instruments GRH mobilisés durant cette période sont des études externes.

Nous pouvons dire que cette période n'est qu'une phase de pré-appropriation des instruments GRH (De Vaujany, 2006 ; Le Maire et Nobre, 2013).

IV.1.3.2.2. Les projets GRH : les instruments de gestion de la période Tⁿ

Projets GRH	Période T ⁿ (2015-2018)			
	Règles	Dispositifs	Outils	Objets
L'étude de l'absentéisme (2015-2016)	-convention collective 66 (Article 15, Article 26, etc.)	-dispositifs de prévention et de traitement de l'absentéisme : Anact, Anap, Uriopss, Chorum Sides, baromètre Alma -Projet associatif 2015 -Charte associative 2017 -Enquête absentéisme (établissement F) -Elaboration d'un rapport général et de rapports par	-bilan social 2013-2014 (taux d'absentéisme) -recommandations des évaluations externes (Varap et Pluriel) -données extraits du logiciel Octime (heures d'absence) -rapports absentéisme (général et par établissement) (2014-2015)	-réunions comité de direction -réunions direction et doctorante GRH (présentation rapports) -réunions Comité d'entreprise, direction et doctorante GRH -réunion générale de présentation des résultats (tableau de bord et plan d'actions) -groupes de travail avec les fonctions dont les taux d'absentéisme sont les plus élevés

		établissement sur l'état de l'absentéisme		-réunions de présentation des résultats dans chaque établissement
La formalisation des fiches de poste (2016-2017)	-convention collective 66 (Annexes)	-accessibilité informatique à la cartographie des fiches de poste : un dossier de fiches de postes par établissement et par fonction (7 filières)	-fiches de poste (association médico-social) -création des fiches de poste par établissement et par fonction	-réunions avec les salariés : par fonction et par établissement -réunions avec des groupes d'salariés (AMP, maitresse de maison)
La démarche GPEC (2017)	-charte associative 2017	-projet associatif 2015 -cartographie fiches de poste -rapport GPEC (étapes d'élaboration des emplois – compétences clés, plan d'actions prioritaires)	-données sociales 2015-2016 -fiches de poste formalisées -rapport de diagnostic gestion des âges : quantitatif et qualitatif	-ateliers de travail par filières (intervenant extérieur, doctorante) -réunions directions, chef de services et intervenant extérieur (discussions plans d'actions)
L'étude QVT (2017-2018)	-charte associative 2017	-enquête QVT Chorum 2015 -2017 (questionnaire+ plan d'actions) -plans d'actions QVT : axes de travail identifiés par le CHSCT -plans d'actions prévues à CT-encadrants	-élaboration d'un questionnaire QVT en ligne -élaboration d'une affiche par établissement pour participer à l'enquête)	-réunion CHSCT doctorante GRH -réunions directeur général-doctorante GRH -participation des salariés au questionnaire QVT (taux de participation 65%)

Tableau 38: Les instruments de gestion mobilisés dans les projets GRH pour la période Tⁿ.

Ce tableau contient les instruments GRH exploités pour chacun des projets GRH menés au sein de l'association :

Dans l'étude sur l'absentéisme, plusieurs instruments GRH sont retenus de la période avant-projet comme la convention collective (règle de gestion), les dispositifs d'études externes (Anact, Anap) (dispositif de gestion), les recommandations externes et le bilan social 2013-2014 (outils de gestion), les réunions au niveau décisionnel (objets de gestion). D'autres instruments GRH sont coproduits avec différents acteurs : par exemple au niveau des objets de gestion, nous avons mené deux réunions de travail (brainstorming) avec les équipes les plus vulnérables à l'absentéisme comme les agents d'entretien, les Amp, les maitresses de maison.

Durant ces réunions, nous avons recensé leurs points de vue, ce qui les motive au travail. Ces réunions nous ont permis de construire par la suite les actions à mener dans notre rapport d'absentéisme (outil de gestion).

Au niveau de la formalisation des fiches de poste, nous avons créé un dispositif de gestion informatique qui englobe l'ensemble des fiches de poste rédigées avec les salariés de chaque établissement. Ce dispositif GRH répartit les fiches de poste sur sept filières (administration, management et direction, logistique, soins, éducation et intervention sociale, siège associatif et fonctions transverses) puis au niveau de chaque établissement.

Pour l'élaboration du rapport GPEC (stratégie et plan d'actions à 5 ans), ce projet GRH est passé par plusieurs étapes d'intervention et de co-construction d'instruments GRH avec l'intervenant du cabinet de conseil et plusieurs acteurs internes (direction et salariés). Plusieurs instruments GRH ont été exploités dans la création d'autres instruments de gestion : par exemple, la cartographie des fiches de poste (dispositif de gestion) et les diverses réunions (objets de gestion) ont aidé à repérer les compétences clés par fonction et à élaborer, par la suite, le plan d'action RH sur les 5 ans.

Le lancement de l'enquête QVT au niveau de tous les établissements de l'association n'était pas évident dans la création d'outil de gestion de la communication comme l'affiche et les réunions avec la direction, les membres du CHSCT et le délégué du personnel. Ces outils et objets de gestion ont abouti à un taux de participation de 65% et ont permis d'élaborer un plan d'actions QVT. Néanmoins, nous ne négligeons pas l'importance d'autres dispositifs de gestion comme le rapport QVT de Chorum qui nous a inspiré dans la construction du questionnaire d'AIMCP Loire, mais aussi dans l'analyse des résultats de l'enquête.

Nous remarquons que durant cette période :

- L'association coproduit des instruments GRH beaucoup plus nombreux que la période qui précède le lancement des projets GRH où les instruments GRH sont des rapports issus des études externes ;
- L'élaboration des instruments de gestion pour la période T^n pour chaque projet GRH n'aurait pas été évidente sans les diagnostics et les instruments de gestion étudiés durant la période T^{n-1} ;
- Une absence des règles de gestion au détriment d'autres instruments de gestion.

IV.1.3.2.3. Les projets GRH : les instruments de gestion de la période Tⁿ⁺¹.

Projets GRH	Période T ⁿ⁺¹ (2018-...)			
	Règles	Dispositifs	Outils	Objets
L'étude de l'absentéisme (2016-...)	-diagnostic continu de l'absentéisme	-développer une politique de gestion des compétences -élaborer un plan de prévention de l'absentéisme : actions prioritaires -réorganisation du travail Création de médicoop (remplaçants CDD)	-formations sur la santé et sécurité au travail, sur la polyvalence, formations sur le lieu de travail -évaluation des risques professionnels par le CHSCT -sensibilisation au co-voiturage (fatigue) : plan de déplacement -achat du matériel favorisant la protection de la santé au travail -mettre à la disposition des salariés un médecin du travail, une assistante sociale, un psychologue. -adaptation des postes de travail en fonction des âges -reconnaissance morale et valorisation du parcours professionnel -entretien de retour au travail	-calendrier de réunions de représentants d'établissements -salle de pause pour les non-fumeurs et une salle de massage et de détente; -consacrer un % du budget aux primes d'assiduité
La formalisation des fiches de poste (2017-...)	-validation des fiches de poste par le comité d'entreprise et les administrateurs			-téléchargement possible des fiches de poste sur le serveur de l'association
La démarche GPEC (2018-...)		-recrutement des salariés de moins de 26 ans -anticipation de l'évolution des carrières professionnelles (-amélioration des conditions de travail et prévention des	-contrats de professionnalisations -nouveaux outils numériques pour l'entretien professionnel - rattrapages de formations individuels en intra ou interne - un tutorat inversé	-présentation de la démarche GPEC et échange avec les salariés– outil Klaxoon -afficher les offres d'emploi en interne -bilan d'actions CHSCT -intervention du représentant régional

		situations de pénibilité	-communiquer sur le rôle du CHSCT -créer une commission QVT	di Chorum dans la réunion de communication de la démarche aux salariés
L'étude QVT (2018-...)		-développer une nouvelle organisation de travail	-formalisation d'un tableau de bord annuel (missions récurrentes) -focaliser sur l'étude de la gêne et des douleurs au travail -développer la communication (par rapport aux encadrants)	-présentation du rapport QVT et échange avec les salariés sur l'étude QVT – outil Klaxoon

Tableau 39: Les instruments de gestion mobilisés dans les projets GRH pour la période Tⁿ⁺¹.

Suite à la réalisation des études sur l'absentéisme et sur la QVT, la formalisation des fiches de poste, et la mise en œuvre de la démarche GPEC :

- Une nouvelle organisation de travail est souhaitée (nouveau dispositif de gestion) : par exemple : durant les périodes hautes, chaque cadre pourra s'autoriser de fermer sa porte et sa ligne téléphonique pour gagner en sérénité et efficacité, une meilleure répartition et un lissage de la quantité de travail excessive dans le cadre du comité de direction élargi ; la répartition des tâches entre salariés (diminuer le taux d'absentéisme).
- Un échange avec les salariés (grâce à l'outil Klaxoon) et une communication des résultats ont eu lieu suite à la finalisation des études GPEC et QVT.
- Dans les plans d'actions développés, nous suggérons la mise en place de plusieurs outils de gestion liés aux différentes fonctions RH : le recrutement, l'entretien professionnel, la communication, la formation.

Points clés à retenir

-Durant la période T^{n-1} , les projets GRH sont dépendants, un projet justifie le lancement d'un autre (la dépendance entre le projet d'absentéisme et l'étude QVT au travail). Cette période est une période de diagnostic pour tous les projets GRH étudiés ; les outils mobilisés dans l'étude de chaque cas sont en majorité des études extérieures ;

-La période T^n est la période la plus riche en instruments de gestion, le déroulement des projets GRH est en majorité sous forme de réunions et d'ateliers de travail, et d'élaboration d'outils de gestion (fiches de poste, questionnaire QVT) ;

-Lors de la période T^{n+1} , les études menées ont déclenché la réalisation d'autres micro-études: par exemple : suite à l'enquête QVT, une étude sur la gêne et les douleurs sera réalisée par le comité CHSCT.

-Pour les trois périodes étudiées, les objets de gestion perçus sont plus nombreux que les autres instruments de gestion. De même, nous avons recensé moins de règles de gestion.

Encadré 18: Les instruments de gestion mobilisés dans les projets GRH.

IV.3.2. La discussion des résultats

Dans cette deuxième section, nous discutons les résultats de la première section dans quatre sous-sections.

Dans la première sous-section, nous déterminons les niveaux des engagements de l'association AIMCP Loire en ESS et en RSO. Dans la deuxième sous-section, nous constituons le modèle associatif des parties prenantes lors de l'intégration de la RSO. Dans la troisième section, nous représentons les valeurs de l'appropriation des instruments GRH et leurs rôles avant, pendant et après la mise en place des projets GRH étudiés. Dans la quatrième et dernière sous-section, nous discutons le modèle GRH de l'association lors de l'introduction de la RSO.

IV.3.2.1. Les engagements de l'association en ESS et en RSO

Une association pourrait investir fortement ou faiblement dans l'ESS et dans la RSO. Pour les croisements de ces niveaux d'investissement, Alcaras et Dompnier (2007) ont identifié quatre positionnements-cas possibles. L'investissement de l'association AIMCP Loire est faible dans les philosophies de l'ESS et de la RSO ? (cas 1) Ou bien son investissement est élevé dans la RSO (cas 2), ou bien son investissement est plus orienté vers la philosophie de l'ESS? (cas 3) ou bien elle a un fort investissement dans les deux philosophies ? (cas 4).

Suite à l'analyse des résultats dans la section de ce chapitre, nous pouvons tirer deux constats sur la place et l'investissement de l'association dans chacune des philosophies : l'investissement en ESS et l'investissement en RSO.

IV.3.2.1.1. AIMCP et l'économie sociale et solidaire

Concernant la philosophie de l'économie sociale et solidaire, AIMCP Loire est une association de la loi 1901. Comme dans la définition de l'article 2 de la loi du juillet 2014, l'association réalise sa mission et son objectif social « l'accueil et l'accompagnement éducatif, social, des personnes à mobilité réduite et les polyhandicapés » et l'invoque dans ses projets associatifs. Nous rappelons que le projet associatif est l'une des constituantes incontournables de l'utilité sociale, l'association AIMCP Loire a formalisé son projet associatif en 2008, en raison du nouvel arsenal juridique des années 2000 et la loi du 2 janvier 2002. Le projet associatif traduit l'évolution du projet social. Suite à l'analyse de ses projets associatifs 2008 et 2015, nous avons constaté un changement significatif dans le discours social d'AIMCP Loire. En reprenant en

particulier les travaux de la gouvernance et de la régulation de Vaesken et Zafiropoulou (2008), nous pouvons dire que le projet social d'AIMCP évolue d'un projet social de type normatif (cf l'analyse du projet associatif 2008) vers un projet social de type partenarial (gouvernance située) dont le nombre et le rôle des parties prenantes internes et externes évoluent certainement dans le projet associatif 2015 (plan stratégique).

L'analyse textuelle de ces projets associatifs a montré un investissement dans la philosophie de l'ESS : plusieurs dimensions et critères de l'utilité sociale (Gadrey, 2004 ; CNVA) ressortent dans les classes identifiées par le logiciel Alceste 2015: la composante économique de l'utilité sociale: le repérage des coûts cachés et la réalisation des achats écoresponsables (1) ; l'amélioration de la qualité de l'environnement naturel (la gestion de la consommation d'énergie, la restauration bio, la gestion des déchets) (2); la participation conjointe des membres associés (les salariés et les administrateurs) et des usagers aux projets menés au sein de l'association (l'utilité sociale interne) (3).

Toutefois, les analyses des résultats ne font pas ressortir des thèmes primordiaux qui pourraient être développées désormais au sein de l'association comme l'action bénévole, la mutualisation des ressources entre les établissements de l'association, la mutualisation des compétences et des risques.

Nous évoquons la formalisation de certains outils de gestion au sein de l'association comme dans les entreprises classiques : la formation des outils RH (fiches de poste, GPEC), la démarche QVT, la démarche qualité et la sécurité (DUERP) qui ne sont finalement qu'une mise aux normes réglementaires.

Dans l'évaluation de l'utilité sociale, la charte associative 2017 de l'association complète et traduit le discours du projet associatif 2015. En particulier, elle résume l'investissement de l'association dans le volet suivant : « le développement d'une démarche R.S.O. ». Qu'en est-il de la réalité de cet engagement ?

IV.3.2.1.2. AIMCP Loire et la responsabilité sociale des organisations

L'engagement dans une démarche responsable fait l'objet du préambule de la charte associative 2017. A l'AIMCP Loire, l'investissement informel et volontaire dans la philosophie RSO ressort à travers le temps, principalement à travers les actions environnementales (comme le tri des déchets).

À partir de l'année 2015, l'association décide de formaliser l'intégration de la démarche RSO et plusieurs intentions accomplies ont confirmé ceci. En comparant le contenu du projet associatif 2008 avec les résultats de l'analyse textuelle du projet associatif 2015, un vocabulaire RSO riche se distingue et une mobilisation accrue des parties prenantes apparaît (le projet associatif 2015 : la classe 2 : « responsabilité sociétale des organisations: une nouvelle ambition » et la classe 3 « la mobilisation des parties prenantes dans l'accompagnement des usagers »).

En 2016, nous avons constaté que plusieurs événements et actions qui peuvent être considérés comme des étapes primitives de l'intégration de la RSO au sein de l'association. Citons la création de la commission RSO, la rédaction de la charte associative et de la fiche de poste de l'ambassadeur Colibri - RSO (membre de la commission RSO). Notre analyse thématique des entretiens avec les membres de la commission RSO fait ressortir les illustrations de cette intégration à travers des exemples concrets, surtout au niveau du pilier environnemental (tri des déchets, compostage, éclairage, jardin partagé). Ensuite, les analyses textuelles et thématiques des bilans d'actions RSO (2016-2017) ont permis de cartographier les actions RSO menées et de repérer une augmentation significative des actions environnementales entre les années 2016 et 2017. De même, cette analyse a montré que l'association est dans la phase d'exploration de sa politique RSO. Elle mène des études, des enquêtes et des diagnostics au niveau de ses piliers économiques, sociaux et de gouvernance.

Or, pour un fort investissement en RSO, l'association devra passer de la phase des études et de l'exploration à la phase de d'amélioration – de changement de ses actions sociales, environnementales et économiques.

Après avoir montré les investissements d'AIMCP Loire dans les philosophies de la RSO et de l'ESS, nous reprenons le modèle développé par Alcaras et Dompnier (2007) en situant l'association AIMCP Loire par rapport aux philosophies de l'ESS et la RSO (tableau 40).

	Faible investissement dans la philosophie RSO	Fort investissement dans la philosophie RSO
Faible investissement dans la philosophie de l'économie sociale	Cas n°1 : Indécision stratégique sur la voie à suivre...	Cas n°2 : Abandon des valeurs de l'économie sociale et dérive vers l'imitation des entreprises capitalistes CMT
Fort investissement dans la philosophie de l'économie sociale	Cas n°3 : Focalisation stratégique sur les valeurs de l'économie sociale et refus catégorique de la philosophie RSE	Cas n°4 : Refondation stratégique des valeurs de l'économie sociale en amendant sérieusement la philosophie RSE LT

Tableau 40: La typologie des positionnements possibles pour les entreprises de l'économie sociale par rapport aux philosophies de l'économie sociale et de la RSE (Alcaras et Dompnier, 2007) - cas de l'association AIMCP Loire.

Nous pouvons constater que l'investissement de l'association en RSO est considérable, elle le montre dans la vision stratégique de son projet associatif 2015. Toutefois, le cas présent analysé de l'association (projets GRH entre 2015-2018) la positionne dans le cas 2, en particulier la formalisation de la GRH par l'imitation des entreprises classiques (fiches de poste, mener une démarche GPEC). Lors de cette formalisation, AIMCP Loire a cherché à faire participer des acteurs internes et des acteurs externes à la conception de ses projets stratégiques.

Parmi les acteurs internes et dans le cadre de la démarche participative-responsable annoncée dans le projet associatif 2015, les salariés principalement et les usagers participent à la formalisation de plusieurs outils RH : la constitution des bilans de compétences par fonction dans le cadre du projet GPEC, la formalisation des fiches de poste, la participation à l'enquête QVT. Parmi les acteurs externes, le cabinet de conseil en RH (ITAQUE iORGI) a accompagné sur quelques mois de l'année 2017 et a co-construit avec l'association sa démarche GPEC : l'étude des données sociales, l'organisation des réunions avec la direction et les salariés, les ateliers de travail sur les bilans de compétences.

Selon Michaud et Audebrand (2014), l'intégration de la responsabilité sociétale dans les organisations s'initie en construisant une relation directe avec les activités de l'entreprise. Dans le cas d'AIMCP Loire, ceci est clairement montré dans son projet associatif 2015 et dans sa charte associative 2017 (résultats des analyses textuelles et thématiques).

Sur le long terme, le cas stratégique de l'association la repositionnera dans la case 4 (une refondation stratégique tout en amendant sérieusement la philosophie RSO) suite à une obtention éventuelle de la labellisation Lucie et un management plus démocratique et plus participatif des parties prenantes internes et externes.

IV.3.2.1.3. Les leviers d'engagement dans une stratégie responsable à AIMCP Loire

Dans le secteur médico-social, Bertezene et Vallat (2016) représente graphiquement une dizaine de leviers justifiant l'engagement dans une stratégie de RSO comme : l'amélioration de l'image, la réduction du gaspillage des ressources, l'amélioration de la qualité des prestations, la réponse aux attentes des personnes accueillies en termes de RSE. L'impact de ces leviers sur

la mise en œuvre de la stratégie RSO varie. Selon eux, la disponibilité du temps nécessaire et le développement des compétences techniques adéquates sont primordiales.

Pour catégoriser le contenu de cette cartographie cognitive de Bertezene et Vallat (2016), ces auteurs reprennent trois types de leviers développés par Chevalier et al. (2013), les leviers puissants-forts, les leviers intermédiaires et les leviers faibles-modestes. Pour eux, dans la plupart des organisations étudiées, le temps investi dans la mise en œuvre de la stratégie RSO n'est pas suffisant, ainsi que l'investissement dans les compétences techniques et l'influence des contraintes légales. Ces trois leviers sont fortement dépendants. Qu'en est-il du cas de l'association AIMCP Loire ?

A l'AIMCP Loire, nous considérons la volonté de la direction, en particulier celle de son directeur général comme un levier fort avant et durant l'intégration de la RSO. L'étude de ses croyances peut améliorer la compréhension du développement de la RSE (Paradas, 2007). A l'AIMCP Loire, le directeur général précise en 2015 que « *comme Monsieur Jourdain qui faisait de la prose sans le savoir, nous avons développé une démarche volontariste imprégnée de DD* ». Pour lui, la stratégie d'intégration de la RSO dans l'organisation étudiée est proactive (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). Durant l'entretien sur le thème de la RSO (2016), le directeur général indique que « *... l'association... est ... un champ social qui représente une microsociété et que tous les piliers ... de la RSO peuvent être déclinables au sein de cette microsociété d'environ six cent personnes* ».

Au-delà de ces discours, nous retrouvons cette volonté dans le contenu du projet associatif 2015 et dans la charte associative 2017. De même, sa volonté se révèle à travers plusieurs actions marquantes: l'intégration de l'équipe « qualité de vie au travail » à l'ANAP, le recrutement d'une doctorante en CDD pour formaliser la fonction ressources humaines dans l'association et d'une stagiaire pour étudier le risque de pénibilité au travail, les travaux de recherche avec l'URIOPSS, la participation à la semaine du DD de la région Auvergne Rhône- Alpes, la constitution de la comité RSO et la participation à ses réunions, la rédaction d'une fiche de poste « ambassadeur-Colibri », l'intégration de la communauté Lucie en janvier 2018.

Un autre levier fort que nous ne pouvons pas négliger est « l'engagement et la participation des administrateurs-parents », cet acteur interne/externe est une source de subsistance (adhésions, dons) et a un pouvoir décisionnel (conseil d'administration, présidente). En reprenant le quadrilatère coopératif de Desroche (1992), nous pouvons dire que les administrateurs devront

être convaincus par l'importance de l'intégration de la RSO. Pour eux, la priorité dans le projet associatif est l'accomplissement du bien-être des personnes accueillies au détriment d'autres projets menés. Néanmoins, les entretiens RSO avec trois administrateurs-parents ont montré leurs connaissances et leurs engagements dans la démarche : la direction a désigné un administrateur-parent comme président du comité RSO. Nous considérons cette action de désignation comme un autre facteur d'accélération de l'intégration de la RSO dans l'association (une acceptation plus grande de la part des administrateurs-parents).

Nous envisageons « le management participatif » comme un autre levier de la mise en œuvre de la stratégie RSO comme nous l'avons observé durant la période 2015-2018. Ce levier a un indice de causalité fort et une dépendance à d'autres leviers importants: la disponibilité du temps, la présence des compétences adéquates, les contraintes légales et le rôle joué par le dirigeant (responsable du projet). Par le biais de ce levier, l'association a mené plusieurs collaborations scientifiques ou non établies avec des acteurs externes comme : un centre de recherche et l'ANRT (recrutement d'un thésard Cifre), l'ANAP (échange des connaissances en RSO), l'URIOPSS et l'UNIOPSS (la formation et les connaissances en RSO). Parmi les parties prenantes internes, l'idée de la mise en œuvre de la RSO a été partagée avec plusieurs comités (comité d'entreprises, conseil d'administration, CHSCT, COQUA, CODIR).

Dans l'association AIMCP Loire, d'autres leviers sont dépendants de ceux déjà cités et ils sont primordiaux dans la poursuite de la mise en œuvre de la RSO : l'importance d'inclure officiellement la stratégie dans le projet associatif 2015, l'implication des acteurs internes dans les actions RSO.

Points clés à retenir

-AIMCP Loire est dotée d'une multitude de composantes d'utilité sociale : la participation des salariés, des cadres et des administrateurs aux projets de l'association (participation aux réunions), la protection de l'environnement naturel. Toutefois, l'association doit développer l'action bénévole, la mutualisation des ressources, des compétences et des risques entre établissements ;

-Concernant l'intégration de la RSO, AIMCP Loire se situe dans un stade primitif exploratoire de ses piliers social, économique et environnemental. Elle mène majoritairement des actions environnementales (tri des déchets, efficacité énergétique, covoiturage). Toutefois, cette démarche est inscrite dans sa vision stratégique (charte associative et projet associatif 2015). La volonté de cette intégration s'organise par la

création de la commission RSO et la rédaction de la fiche de poste « ambassadeur RSO-Colibri ».

-Ces niveaux d'investissements en RSO et en ESS font situer l'association dans le cas 2 (l'imitation des entreprises capitalistes) selon la répartition d'Alcaras et Dompnier (2007).

-Nous avons repéré plusieurs leviers qui pourraient encourager l'intégration d'une démarche RSO au sein de l'association: la volonté ,le rôle et l'engagement du dirigeant et des administrateurs-parents, la disponibilité (temps), la présence des compétences adéquates, les évolutions législatives, le management participatif, l'ouverture à l'environnement extérieur (collaborations scientifiques ou non scientifiques), l'importance d'intégrer la RSO dans la vision stratégique de l'association (projet associatif).

Encadré 19: Les engagements de l'association en ESS et RSO.

IV.3.2.2. Le modèle associatif des parties prenantes lors de l'intégration de la RSO : cas de la GRH

Dans cette sous-section, nous reprenons le modèle développé dans le chapitre 1 et lors de l'intégration de la RSO, nous avons recensé un nombre important de parties prenantes pour chacune des zones 1, 2 et 3 et pour les trois périodes du lancement des projets GRH au sein de l'association.

Nous rappelons que la zone 1 est la zone des parties prenantes organisationnelles, économiques et sociétales qui mènent des relations de pouvoir, de la légitimité et d'urgence ; alors que la zone 2 inclut les parties prenantes organisationnelles, économiques et sociétales qui possèdent deux attributs des trois dans leurs rapports avec l'association (P.L.O., P.L.E., P.L.S., P.U.O., P.U.E., P.U.S., L.U.O., L.U.E., L.U.S.). Quant à la zone 3, elle concerne les parties prenantes organisationnelles, économiques et sociétales qui ont un seul des trois attributs (du pouvoir : P.O., P.E., P.S. ; ou de la légitimité : L.O., L.E., L.S. ; ou de l'urgence : U.O., U.E., U.S.).

Suite à notre analyse des résultats, nous avons constaté que pour les quatre projets GRH étudiés et lors de l'intégration de la RSO, l'association implique des parties prenantes qui appartiennent davantage à la zone 1 et pour les trois périodes (avant, durant et après le lancement de chaque projet GRH). Ceci est confirmé davantage si nous reprenons les quatre projets sur le même schéma pour les trois périodes consécutives (le schéma 7, le schéma 8 et le schéma 9).

La période Tⁿ⁻¹ (...- 2014) : avant la mise en place des projets GRH

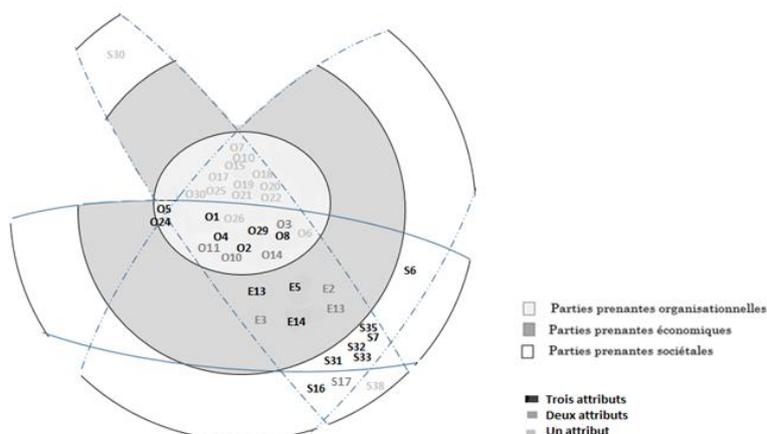


Schéma 7: Les parties prenantes présentes dans les quatre projets GRH pour la période (avant l'année 2015).

Nous avons positionné l'ensemble des parties prenantes avec des relations directes ou indirectes avec l'association lors de la mise en place des quatre projets GRH, en particulier, nous parlons de leurs relations de pouvoir et/ou de légitimité et/ou d'urgence avec l'association pour la période qui précède l'année 2015.

Nous remarquons que :

- Les parties prenantes qui mènent des relations d'un seul attribut (légitimité ou urgence ou pouvoir) sont nombreuses durant cette période. Ce sont surtout les parties prenantes organisationnelles qui mènent des relations d'urgence avec l'association (ex. le taux absentéisme élevé (14,6%) des salariés emmène l'association à mener une enquête au niveau de tous les établissements de l'association).

- Une faible présence de parties prenantes économiques comme les financeurs.

Entre les quatre projets GRH, nous avons détecté durant cette période une disparité d'attributs pour quelques parties prenantes en passant d'un projet GRH à un autre. Nous les reprenons dans le tableau 41.

Période avant l'année 2015	Etude absentéisme	Formalisation Fiches de poste	GPEC	Etude QVT
O3 – usagers	LU	U	LU	LU

O11 – représentant du personnel	LU	LU	LU	-
O24 – délégué syndical	-	-	-	LU
O29 – chefs de service	-	-	PLU	-

Tableau 41: Une différence d’attributs des projets GRH pour les parties prenantes (la période T^{n-1}).

En analysant ce tableau, nous constatons que les usagers (O3) sont présents dans les quatre projets GRH étudiés, l’usager est au cœur de la mission sociale de l’association AIMCP Loire. Dans l’étude sur l’absentéisme, les personnes accueillies ont été affectées indirectement par l’absence des salariés, principalement c’est la qualité du service qui se dégrade (établissement F, foyer de vie). Pour cette même période, le représentant du personnel (O11) et le délégué syndical (O24), les gardiens de l’application du droit de travail et la prise en considération des besoins des salariés, ont comme attributs majeurs la légitimité, liée à leurs positions et l’urgence manifestée lors des réunions du travail (CHSCT, comité d’entreprises, comité qualité) et durant les assemblées générales de l’association. De leur côté, les salariés (O10) de l’association sont les premiers acteurs concernés par la mise en place de ces projets GRH, de ce fait, l’urgence est leur principal attribut, nous identifions en particulier leurs besoins identifiés dans les recommandations GRH des évaluations externes (2014) (les fiches de poste non formalisées, les besoins de formation, la mise en place du DUERP). Nous sommes considérées durant cette période comme une partie prenante externe (S17) ; la signature d’un contrat Cifre et le recrutement par l’association sont pour deux attributs : la légitimité (diplômes et connaissances scientifiques) et l’urgence (réponse aux besoins de l’association).

La période Tⁿ (2015-2018) : la mise en place des projets GRH

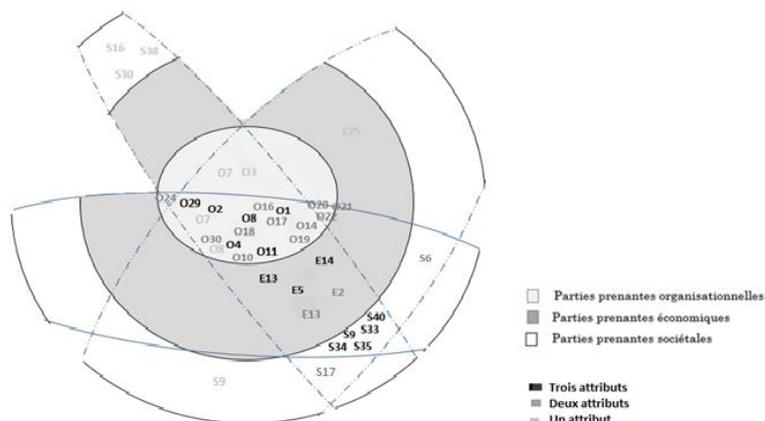


Schéma 8: Les parties prenantes présentes dans les quatre projets GRH entre 2015 et 2018.

La période de la mise en place des projets GRH	Etude absentéisme	Formalisation Fiches de poste	GPEC	Etude QVT
O3 - Usagers	U	U	LU	U
O7 - CHSCT	U	-	LU	LU
O11 - Représentant du personnel	-	LU	PLU	-
O28 - Doctorante	LU	PLU	PLU	PLU
O29 - Chefs de service	-	-	PLU	-
O30 - Représentants des métiers les plus pénibles	LU	-	LU	-
S9 – Médicoop	U	-	-	PLU

Tableau 42: Une différence d'attributs des projets GRH pour les parties prenantes (la période Tⁿ).

Comme précédemment, les usagers (O3) sont présents dans les quatre projets GRH étudiés, l'utilisateur est au cœur de la mission sociale de l'association AIMCP Loire. Dans l'étude sur l'absentéisme, les personnes accueillies ont été les victimes indirectes de l'absence des salariés. Principalement, c'est la qualité du service qui se dégrade (établissement F, foyer de vie). Pour cette période, nous sommes une partie prenante organisationnelle (O28) un acteur organisationnel (suite à la signature du contrat Cifre), un acteur légitime pour l'association dont

le recrutement était pour répondre aux besoins RH (soulager les directeurs des établissements sur les sujets RH, formaliser les outils RH (fiches de poste, entretiens professionnels, absentéisme, questions légales), en l'absence du département GRH. Les trois attributs liés au projet QVT apparaissent à partir de la période (2015-2018). Une autre partie prenante interne est l'ensemble des représentants des métiers les plus pénibles (AMP, maitresses de maison et agents d'entretien) sont présents concrètement dans deux projets GRH (réunions de la réflexion sur le plan d'action pour diminuer l'absentéisme, la participation à la réflexion sur les bilans de compétences –clés dans le cadre de la démarche GPEC).

La période Tⁿ⁺¹ (2018-...) : après la mise en place des projets GRH

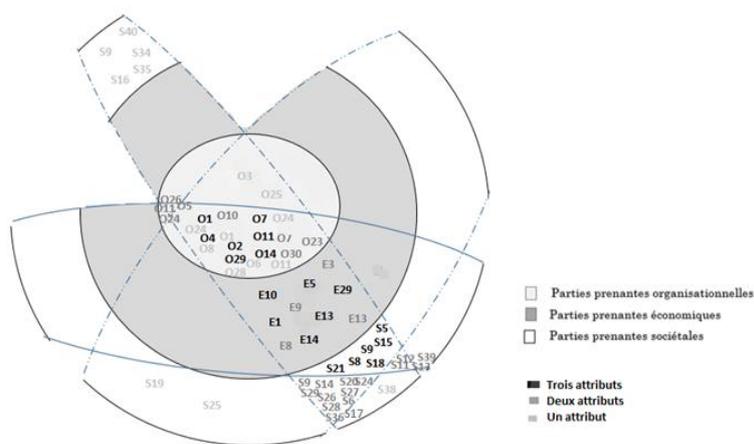


Schéma 9: Les parties prenantes présentes dans les quatre projets GRH pour l'année 2018 et au-delà.

Le schéma 9 de la période (2018-...) regroupe un nombre important de parties prenantes, en particulier :

- Les parties prenantes « qui font autorité » et qui mènent des relations formées de trois attributs et sur trois niveaux : le niveau organisationnel, le niveau économique et le niveau sociétal ; ces parties prenantes possédaient moins d'attributs dans les périodes précédentes ;
- L'apparition de nouvelles parties prenantes sociétales comme Médicoop (agence d'intérim) qui mène une relation de légitimité (agence d'intérim réputée en France) et une relation d'urgence (répondre au besoin : remplacer les salariés absents tout en garantissant qu'ils sont compétents).

Période projets GRH	Etude absentéisme	Formalisation Fiches de poste	GPEC	Etude QVT
O1 - Administrateurs	PLU	P	PLU	PLU
O3 - Usager	U	U	U	U
O7 - CHSCT	LU	-	PLU	PLU
O11- Représentant du personnel	PL	L	PLU	-
E13-Conseil départemental	PLU	-	PLU	PLU
S9 - Médicoop	LU	-	-	LU

Tableau 43: Une différence d'attributs des projets GRH pour les parties prenantes (la période T^{n+1}).

Les administrateurs (O1) pourraient être des opposants au projet RSO et à la mise en place des projets RH. A AIMCP Loire, ces acteurs sont convaincus de l'importance de ces projets et de leurs effets positifs au détriment de la qualité du service proposé à leurs enfants et au projet social. Mais aussi, ils sont associés au projet RSO en tant qu'ambassadeurs et en tant que président du comité RSO. Au niveau des projets GRH, leurs attributs varient en fonction du type du projet proposé, ces parties prenantes sont plus autoritaires quand le projet influence directement leurs enfants (absentéisme, GPEC et l'étude QVT). Le CHSCT possédait durant cette période plus d'attributs. Ce comité est notamment plus fortement associé à des réunions durant la démarche GPEC et l'étude sur la QVT : leur validation du questionnaire QVT avant l'envoi aux salariés et leur proposition par la suite d'un plan d'actions; leur participation aux ateliers du travail GPEC.

Médocoop (S9) sera un acteur légitime et c'est l'une des actions proposées par la direction (urgence) suite aux études menées sur l'absentéisme et sur la qualité de vie au travail.

AIMCP Loire	période T^{n-1} (...-2014)	période T^n (2015-2018)	période T^{n+1} (2018-...)
Parties prenantes – attributs	Urgent	Urgent – légitimité	Urgent – légitimité – pouvoir
Relations entre les parties prenantes et l'association	Information	Information Consultation	Information Consultation Concertation
Types des parties prenantes	Organisationnelles	Organisationnelles Sociétales	Organisationnelles Sociétales économiques

Tableau 44: La comparaison des périodes de la mise en place des projets GRH (relations, attributs et types de parties prenantes).

En comparant les trois périodes liées au cas de l'association AIMCP Loire lors de l'intégration de la RSO, nous remarquons :

- Une évolution dans les relations : d'un processus majoritairement informatif dans la gestion des ressources humaines (période T^{n-1}) à des processus plus consultatifs avec davantage de concertation entre la direction et ses parties prenantes pendant et après le développement des quatre projets GRH.
- Une évolution des attributs des parties prenantes qui accompagnent l'évolution relationnelle, nous retrouvons plus d'attributs (pouvoir, légitimité, urgence) chez les parties prenantes qui participent à une concertation plutôt qu'à une consultation.
- En parallèle aux évolutions d'attributs et des relations, nous constatons une participation plus significative des parties prenantes sociétales et économiques pour la période T^{n+1} que pour les deux autres périodes.

Points clés à retenir :

-Pour la période T^{n-1} , les salariés mènent une relation d'urgence avec l'association, cette relation était l'un des éléments déclencheurs de la mise en place des projets GRH (par exemple, le turnover élevé justifie le recours à une étude sur l'absentéisme) ;

-Pour la période T^n , les parties prenantes mènent des relations de légitimité et de pouvoir avec l'organisation à partir des deux derniers projets GRH développés (2017-2018), comme la légitimité et le pouvoir du CHSCT dans l'étude de la QVT (validation du contenu de l'enquête QVT), le pouvoir donné à la doctorante dans la démarche GPEC et l'étude QVT ;

-Pour la période T^{n+1} , les parties prenantes mèneront des relations plus significatives avec l'association au niveau des quatre projets GRH comme dans le cas des comités internes (CHSCT, comité qualité) et des parties prenantes sociétales (organismes de formation, Médicoop) ;

-De l'ensemble des parties prenantes économiques, nous avons remarqué une mobilisation des financeurs dans la mise en œuvre des projets mais qui pourrait être plus significative surtout qu'ils sont sur des relations de trois attributs. L'association pourra

proposer des projets GRH pour financement à ces acteurs économiques (ex. conseil départemental).

-Nous remarquons l'absence de plusieurs parties prenantes-types d'une association de l'ESS comme les bénévoles, les adhérents- non parents, les donateurs, les autres associations, les mairies (pour chaque établissement). Ces parties prenantes pourraient influencer ou être influencées par l'association (des relations de pouvoir, de légitimité et d'urgence) ;

-Le conseil d'administration et les administrateurs - familles apparaissent dans les trois périodes du projet, ils mènent principalement des relations de trois attributs par rapport aux projets qui influencent directement leurs enfants accueillis (leur rôle dans le conseil d'administration).

-La durée du contrat Cifre entre la doctorante et l'association équivaut à la période de la mise en place des projets GRH (2015-2018 inclus). De ce fait, nous sommes considérés comme une partie prenante organisationnelle pour la période T^n . Pour les deux autres périodes T^{n-1} et T^{n+1} , la doctorante appartient plutôt à l'environnement sociétal, à l'exception du premier semestre de l'année 2018 (acteur organisationnel).

-Lors de l'intégration de la RSO et dans le contexte de management participatif, les parties prenantes possèdent des relations avec l'entreprise qui dépassent leurs besoins, c'est-à-dire des relations de légitimité et de pouvoir (la participation à la conception et à la validation des projets).

Encadré 20: Le modèle associatif des parties prenantes lors de l'intégration de la RSO.

IV.3.2.3. Les valeurs d'appropriation des outils GRH

Avec la théorie de l'appropriation des outils de gestion, nous avons classé les instruments de gestion des RH mobilisés dans les quatre projets GRH (l'étude sur l'absentéisme, la formalisation des fiches de poste, la GPEC, l'étude de la qualité de vie au travail). Mais alors qu'en est-il des valeurs d'appropriation de ces outils de GRH identifiés ? Lors de l'intégration de la RSO, vers quelle perspective est plus orienté chacun des projets GRH étudiés au sein de l'association ?

En réponse à ces interrogations, nous reprenons le tableau 14 du chapitre 2, ce tableau qui regroupe les travaux de De Vaujany (2005, 2006) sur les valeurs d'appropriation, sert à identifier les perspectives d'appropriation pour chaque instrument de gestion.

Pour la suite, nous reprenons les instruments GRH mobilisés dans les quatre projets GRH pour les périodes suivantes : avant, pendant et après le lancement de chaque projet GRH.

Cas de la GRH	Règles de gestion	Dispositifs de gestion	Outils de gestion	Objets de gestion
Perspective rationnelle	$A^{1-1} \dots A^{1-n}$	$A^{2-1} \dots A^{2-n}$	$A^{3-1} \dots A^{3-n}$	$A^{4-1} \dots A^{4-n}$
Perspective socio-politique	$B^{1-1} \dots B^{1-n}$	$B^{2-1} \dots B^{2-n}$	$B^{3-1} \dots B^{3-n}$	$B^{4-1} \dots B^{4-n}$
Perspective cognitive	$C^{1-1} \dots C^{1-n}$	$C^{2-1} \dots C^{2-n}$	$C^{3-1} \dots C^{3-n}$	$C^{4-1} \dots C^{4-n}$
Perspective symbolique	$D^{1-1} \dots D^{1-n}$	$D^{2-1} \dots D^{2-n}$	$D^{3-1} \dots D^{3-n}$	$D^{4-1} \dots D^{4-n}$

Nous allons classer dans le tableau 45 les instruments GRH en fonction de leur rôle joué dans la mise en place du projet GRH. La lecture diagonale du tableau 14 nous permet de dire que:

- Les $A^{1-1} \dots A^{1-n}$ concernent les règles GRH qui ont une perspective d'appropriation rationnelle ;
- Les $B^{2-1} \dots B^{2-n}$ sont les dispositifs GRH avec une perspective socio-politique ;
- Les $C^{3-1} \dots C^{3-n}$ représentent les outils GRH dont leur perspective d'appropriation est cognitive ;
- Les $D^{4-1} \dots D^{4-n}$ sont l'ensemble des objets GRH avec une perspective symbolique.

Concrètement, les tableaux 45, 46 et 47 des trois périodes illustrent les positionnements des instruments GRH d'AIMCP Loire et leurs perspectives d'appropriation.

Cas de la GRH T^{n-1}	Règles de gestion	Dispositifs de gestion	Outils de gestion	Objets de gestion
Perspective rationnelle	$A^{1-1} \dots A^{1-n}$	$A^{2-1} \dots A^{2-n}$	$A^{3-1} \dots A^{3-n}$	$A^{4-1} \dots A^{4-n}$
Perspective Socio-politique	$B^{1-1} \dots B^{1-n}$	$B^{2-1} \dots B^{2-n}$	$B^{3-1} \dots B^{3-n}$	$B^{4-1} \dots B^{4-n}$
Perspective Cognitive	$C^{1-1} \dots C^{1-n}$	$C^{2-1} \dots C^{2-n}$	$C^{3-1} \dots C^{3-n}$	$C^{4-1} \dots C^{4-n}$

Perspective Symbolique	D ¹⁻¹ ... D ¹⁻ⁿ	D ²⁻¹ ... D ²⁻ⁿ	D ³⁻¹ ... D ³⁻ⁿ	D ⁴⁻¹ ... D ⁴⁻ⁿ
-------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------

Tableau 45: Les valeurs d'appropriation des instruments de gestion pour la période Tⁿ⁻¹.

Avant le lancement des quatre projets GRH étudiés (la période Tⁿ⁻¹), les instruments de gestion perçus sont en majorité répartis entre des objets de gestion ou des outils de gestion.

Les objets de gestion se montrent principalement à travers les réunions, surtout au niveau directionnel (comité de direction, directeur général), des réunions avec des acteurs externes (cabinet de conseil RH, université, doctorante en RH).

Dans les quatre projets GRH étudiés, les outils de gestion identifiés sont des cas de mini-projets délivrés par des acteurs internes ou parfois par des acteurs externes. Parmi les outils GRH développés, nous pouvons considérer que le bilan social, les recommandations des évaluations externes, l'étude sur l'absentéisme sont des « outils préparatoires » pour le lancement des projets GRH lors de l'intégration de la RSO, ces outils justifient l'importance de mettre en place chacun de ces projets GRH.

Il nous a paru essentiel de présenter les instruments de gestion de la période Tⁿ⁻¹ pour comprendre le développement des 4 projets GRH étudiés par la suite.

Pour les outils de gestion et les objets de gestion reconnus, leurs perspectives d'appropriation se rapprochent le plus de la perspective symbolique. Nous rappelons que la perspective symbolique « *fait des outils de gestion un support identitaire et un vecteur de construction du sens* » (Grimand, 2012, p.244).

L'association AIMCP Loire est un espace symbolique d'une association appartenant au secteur de l'ESS. La culture de l'ESS est bien développée au sein de l'organisation.

Cas de la GRH Tⁿ	Règles de gestion	Dispositifs de gestion	Outils de gestion	Objets de gestion
Perspective rationnelle	A ¹⁻¹ ... A ¹⁻ⁿ	A ²⁻¹ ... A ²⁻ⁿ	A ³⁻¹ ... A ³⁻ⁿ	A ⁴⁻¹ ... A ⁴⁻ⁿ
Perspective Socio-politique	B ¹⁻¹ ... B ¹⁻ⁿ	B ²⁻¹ ... B ²⁻ⁿ	B ³⁻¹ ... B ³⁻ⁿ	B ⁴⁻¹ ... B ⁴⁻ⁿ
Perspective Cognitive	C ¹⁻¹ ... C ¹⁻ⁿ	C ²⁻¹ ... C ²⁻ⁿ	C ³⁻¹ ... C ³⁻ⁿ	C ⁴⁻¹ ... C ⁴⁻ⁿ
Perspective Symbolique	D ¹⁻¹ ... D ¹⁻ⁿ	D ²⁻¹ ... D ²⁻ⁿ	D ³⁻¹ ... D ³⁻ⁿ	D ⁴⁻¹ ... D ⁴⁻ⁿ

Tableau 46: Les valeurs d'appropriation des instruments de gestion pour la période Tⁿ.

Pour les quatre projets GRH développés au sein d'AIMCP Loire, une multitude d'instruments de gestion marquent la période Tⁿ, ces instruments de gestion sont majoritairement des dispositifs, des outils mais aussi des objets de gestion. Plusieurs perspectives de leur appropriation sont identifiables :

La dimension rationnelle de l'appropriation des instruments de gestion se retrouve dans les dispositifs et les outils GRH. Au niveau de la démarche GPEC, le recours à des acteurs externes apportent une vision neutre des étapes de cette étude. Même au niveau des outils GRH, les recommandations des évaluateurs externes ont mis l'accent point sur les améliorations de GRH.

Une appropriation cognitive des instruments de gestion : plusieurs outils et objets de GRH reflètent l'aspect cognitif. La période (2015-2018) est une ère d'apprentissage et d'échanges lors de l'intégration de la RSO. En particulier, nous remarquons que les salariés sont plus impliqués que durant la période précédente dans la construction des instruments GRH : la formalisation des fiches de poste (dans le cadre de la formalisation des fiches de poste, un ou plusieurs salariés ont été encouragés à s'exprimer et à investir leur savoir et leur vécu quotidien dans l'adaptation de chaque fiche de poste), les ateliers de travail sur la GPEC, la participation à l'enquête QVT, les réunions de réflexion menées avec les fonctions les plus vulnérables. De même, le plan d'actions de l'étude sur l'absentéisme a été instrumentalisé en fonction des réunions menées auprès des fonctions les plus vulnérables à l'absentéisme en prenant en compte leurs attentes et leurs intentions.

Nous considérons que les instruments de gestion s'inscrivent de même dans une perspective socio-politique en fonction des objectifs stratégiques de l'association. Dans le cas de l'association AIMCP Loire, nous constatons que les instruments de GRH développés font partie de son projet associatif 2015.

Cas de la GRH T ⁿ⁺¹	Règles de gestion	Dispositifs de gestion	Outils de gestion	Objets de gestion
Perspective rationnelle	A ¹⁻¹ ... A ¹⁻ⁿ	A ²⁻¹ ... A ²⁻ⁿ	A ³⁻¹ ... A ³⁻ⁿ	A ⁴⁻¹ ... A ⁴⁻ⁿ
Perspective Socio-politique	B ¹⁻¹ ... B ¹⁻ⁿ	B ²⁻¹ ... B ²⁻ⁿ	B ³⁻¹ ... B ³⁻ⁿ	B ⁴⁻¹ ... B ⁴⁻ⁿ
Perspective Cognitive	C ¹⁻¹ ... C ¹⁻ⁿ	C ²⁻¹ ... C ²⁻ⁿ	C ³⁻¹ ... C ³⁻ⁿ	C ⁴⁻¹ ... C ⁴⁻ⁿ

Perspective	D ¹⁻¹ ... D ¹⁻ⁿ	D ²⁻¹ ... D ²⁻ⁿ	D ³⁻¹ ...D ³⁻ⁿ	D ⁴⁻¹ ... D ⁴⁻ⁿ
Symbolique				

Tableau 47: Les valeurs d’appropriation des instruments de gestion pour la période Tⁿ⁺¹.

Pour la période Tⁿ⁺¹, nous avons illustré les aboutissements des quatre projets GRH menées entre 2014 et 2018, il s’agit principalement d’outils de gestion et d’objets de gestion des GRH (plan d’actions correctives et préventives). En ce qui concerne les perspectives d’appropriation de ces instruments de gestion, nous identifions plusieurs représentations. Pour l’étude de l’absentéisme, la création de Médicoop, un spécialiste dans le travail temporaire du secteur médico-social, s’inscrit dans une perspective rationnelle, qui va optimiser la gestion de ce dossier délicat.

La perspective symbolique se manifeste à travers les objets GRH, par exemple la présentation des résultats de la démarche GPEC à l’ensemble des salariés de l’association et les échanges qui ont eu lieu sur le contenu (l’outil Klaxoon) (perspective socio-politique) ont donné de la légitimité au projet mené mais aussi de la motivation aux salariés (la politique GPEC et le plan d’actions QVT répondent quasiment à leurs besoins et leurs réclamations). Parmi les outils GRH issus de l’enquête QVT sur les actions d’amélioration comme la reconnaissance de l’investissement dans le travail par les paires et les familles des salariés (les contraintes inhérentes du travail) et la valorisation du parcours professionnel (favoriser le développement de l’employabilité des collaborateurs, donner des perspectives d’évolution, développer la gestion des carrières seront prises en compte, développer la fonction du coordonnateur de parcours).

La mise en valeur de ces perspectives nous a permis de montrer que la participation d’acteurs différents permet d’accélérer et d’enrichir le contenu des instruments de gestion GRH.

Dans le cadre de la thèse Cifre, notre intervention comme doctorante en GRH lors de plusieurs manifestations de GRH a permis la co-construction d’instruments GRH avec plusieurs types de parties prenantes (ce point sera développé dans la sous-section suivante).

Encadré 21: Les valeurs d'appropriation des outils de gestion.

IV.3.2.3.1. Les valeurs et les rôles d’appropriation des instruments de gestion

L’appropriation inclut les instruments de GRH identifiés dans les quatre projets de GRH : l’étude sur l’absentéisme, la formalisation des fiches de poste, la démarche GPEC et l’enquête

QVT. En reprenant les valeurs de l'appropriation des outils de gestion identifiée par De Vaujany et Grimand (2005), nous pouvons avoir une vision claire des changements observés sur l'appropriation des outils de gestion sur les trois périodes étudiées.

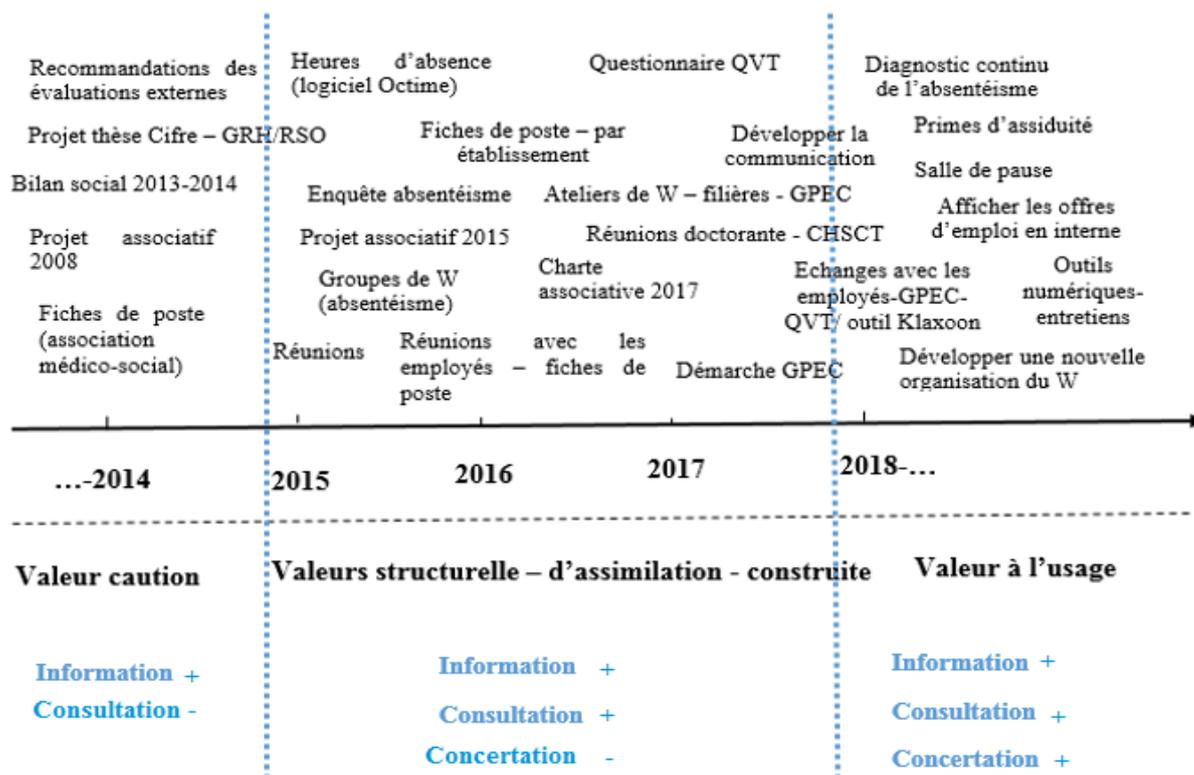


Schéma 10: Les valeurs de l'appropriation des instruments GRH sur les trois périodes étudiées – relations entre parties prenantes et association (information, consultation, concertation).

Pour la période T^{n-1} (...- 2014), les instruments GRH sont plus adoptés qu'appropriés aux spécificités de l'association, les outils et les objets GRH illustrés légitiment l'importance du lancement des projets au milieu du 2014 (ex. évaluations externes), d'où la valeur de l'appropriation qui se rapproche plutôt de la « valeur caution ».

Pour la période T^n (2014-2018), plusieurs valeurs d'appropriation pourraient être assimilées :

- La valeur structurelle/d'assimilation de l'appropriation des outils de gestion : cette période du lancement successif des projets GRH se manifeste par un diagnostic des besoins et par l'identification des écarts entre ce qui est requis et ce qui est présent (compétences, emplois), démarche GPEC, besoins de formation (De Vaujany et Grimand, 2005).

- La valeur construite de l'appropriation des outils de gestion se réalise par la réappropriation des outils de gestion par les acteurs organisationnels. Par exemple, la formalisation des fiches

de poste (appropriation au sens et aux vécus professionnels), l'élaboration des référentiels emplois/compétences par des groupes de métiers, la construction des outils de gestion poursuivra durant la période T^{n+1} (2018-...) (les outils numériques d'entretien, les réflexions sur une nouvelle organisation du travail).

La période T^{n+1} est marquée par une valeur à l'usage et la construction du sens et de l'employabilité des salariés par l'appropriation ou parfois l'actualisation d'outils GRH à travers le plan de formation, le suivi de l'évolution de l'absentéisme, la salle de pause, l'affichage des offres d'emploi en interne. Suite à l'analyse des relations de l'association avec ses parties prenantes et à l'analyse des instruments GRH sur les trois périodes, nous remarquons une évolution des relations entre les parties prenantes et l'association sur les trois périodes étudiées (schéma 10) :

Pour la période T^{n-1} , les relations entre les parties prenantes sont quasiment au stade de « l'information » : les fiches de poste sont communiquées à une partie des salariés sans modification, les évaluateurs externes informent l'association des améliorations RH possibles (sécurité, conditions de travail, fiches de poste). A noter que « l'information » est le fait de « *transmettre des données qui présentent un intérêt ou peuvent avoir un impact sur/pour les parties prenantes* » (Guides du Club DDEP, 2013). La consultation durant cette période est limitée au niveau des entretiens pour des évaluations externes (loi). Pour la période T^n et la période T^{n+1} , nous passons à un niveau plus supérieur dans les relations entre les parties prenantes et l'association, nous sommes au-delà du stade de « l'information ». Entre 2015 et 2018, les parties prenantes, surtout les organisationnelles participent à des ateliers de travail (élaboration des bilans de compétences de la démarche GPEC) et à des réunions de discussion (ex. identifier les contraintes liées à l'absentéisme). Selon Mermet (1998, cité dans Beuret et Cadoret, 2011, p.11), « *la concertation ne diffère de la consultation que par le fait qu'elle « va plus loin qu'une simple consultation en cela qu'elle tente d'adapter les décisions aux besoins des acteurs en ajustant les intérêts de chacun* ». Au niveau de l'association, la concertation se manifestait par l'ajustement d'instruments GRH aux intérêts des salariés (ex. la formalisation des fiches de poste par établissement).

IV.3.2.4. Le modèle GRH de l'association AIMCP Loire lors de l'intégration de la RSO

Nous avons distingué dans le chapitre 2 les pratiques RH menées dans les associations lors de l'intégration de la RSO. Suite à l'analyse des divers instruments GRH développés au sein de

l'association AIMCP Loire et les valeurs d'appropriation durant la période T^n et les relations menées avec les parties prenantes, nous reprenons dans cette sous-section ces modèles GRH. Lors de l'intégration de la RSO, lesquels de ces trois modèles correspondent le plus à la période 2015-2018 de l'association étudiée?

Intégration de la RSO	Scénario 1		Scénario 2		Scénario 3	
	Modèle GRH informel (A)		Modèle GRH formel (B)		Modèle GRH innovant-responsable-durable (C)	
Cas RH probables	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5	Cas 6
Visualisation des cas des pratiques RH A, B, C	A	B en A	B	A en B	C	A en C
		C en A		C en B		B en C
Parties prenantes	Parties prenantes organisationnelles (un seul attribut : U ou L ou P)		Parties prenantes organisationnelles Deux attributs (majoritairement U et L)		Parties prenantes organisationnelles, économiques et sociétales, trois attributs (U, L et P)	
Relations avec les pp	Information		Consultation		Concertation	
Outils de gestion	Rares		Fermés		Ouverts	
Cas de l'association AIMCP Loire	...-2014		2015-2018		2018-...	

Tableau 48: Le modèle GRH de l'association lors de l'intégration de la RSO.

S'agissant des pratiques RH informelles, elles entrent plutôt dans des modèles valoriel et arbitraire (Pichault et Nizet, 1998) : la non planification du recrutement, les relations professionnelles inexistantes, une formation centralisée, une évaluation subjective, peu ou pas de participation des salariés à la prise de décision. Les outils RH sont peu développés (Prouteau, 2015). Ces modèles sont présents dans une culture familiale (Moreau, 2010). Les principes de l'ESS guident la gestion des ressources humaines (Juban, 2015). Nous remarquons que ces développements théoriques sont similaires à ceux de la période T^{n-1} , avant la mise en place des projets GRH.

Les pratiques formelles rappellent celles développées dans les entreprises capitalistiques, les pratiques RH se rapprochent des modèles objectivant, instrumental et conventionnaliste. Nous avons plus d'outils RH développés (bilan de compétences), une reconnaissance des salariés et des relations professionnelles directes/systematiques.

Selon Davister (2007), l'émergence de la GRH accompagne un changement socio-culturel, ce qui pourrait être le cas lors de l'intégration de la RSO (changement d'ordre culturel)

Un autre facteur qui justifie le changement du modèle de GRH est l'augmentation de l'effectif de l'association (Davister, 2007 ; Bayle et Dupuis, 2010). Les pratiques RH formelles intègrent l'association lors de la mise en place des projets RH étudiées (la période T^n).

La fin de la période T^n et la période T^{n+1} sont marquées par la consultation et la concertation des parties prenantes comme les salariés sur leurs attentes et sur leurs potentiels (Ramboarisata, De Serres et Gendron, 2008 ; Poissonnier et Drillon, 2008). Peretti a évoqué les programmes de formation sur la RSE destinés aux salariés. Citons, lors de la période T^n , avec les formations qui sont destinées aux membres de la commission RSO. Entre la formalisation de sa GRH et l'intention de développer une GRH durable, l'association tente de s'approcher d'un modèle GRH durable et elle le rappelle dans son projet associatif 2015 et sa charte associative RSO. De ce fait, quelques outils GRH développés sont associés à des artefacts de type ouverts (Grimand, 2006) dont le but est de stimuler la réflexion et la participation à la prise de décision. Nous l'avons constaté lors de plusieurs événements : ateliers du travail sur le bilan de compétences avec les salariés (démarche GPEC), la formalisation des fiches de poste en prenant en compte le point de vue de chaque fonction. De plus, les relations professionnelles avec les parties prenantes s'orientent vers des processus de consultation et de concertation (attentes et potentiels).

Conclusion chapitre 4

Lors de l'introduction de la RSO, quelles sont les transformations observées au niveau de la GRH d'une association de l'ESS ?

Pour répondre à ce questionnement, nous avons analysé le cas de l'association AIMCP Loire dont nous faisons partie en tant que salarié (contrat Cifre). Cette association a vécu début l'année 2015 l'intégration de la stratégie RSO, mais aussi la mise en œuvre en parallèle de plusieurs projets RH dont nous étions responsables entre 2015 et 2018.

Dans la première section de ce chapitre, nous avons évoqué l'intégration de la RSO au sein de l'association AIMCP Loire en analysant thématiquement (logiciel Nvivo 11) et textuellement (logiciel Alceste 2015) plusieurs documents comme les projets associatifs (2008 et 2015), la charte associative 2015, les bilans d'actions 2016 et 2017 et le corpus des entretiens que nous avons menés auprès des membres de la commission RSO.

Par rapport au projet associatif d'AIMCP Loire, l'analyse textuelle de celui de l'année 2015 témoignait la volonté de l'association de mener un management participatif et d'intégrer la RSO dans son établissement. Le discours de l'association est passée d'un discours informatif/organisationnel régi par les lois et la réglementation à un discours fonctionnel/stratégique.

Dans leurs définitions de la RSO, les membres de la commission RSO font souvent un lien entre la RSO et un thème principal « la protection de l'environnement et le tri des déchets ». Pour la plupart d'entre eux, ils sont conscients de l'importance de la participation des parties prenantes à la mise en œuvre de la RSO, en particulier, ils nomment les salariés, les usagers et la direction. Toutefois, ces membres proposent d'ajouter d'autres parties prenantes non identifiées comme présentes dans le projet associatif 2015 comme : les parents des usagers, les parties prenantes de la vie collective, les partenaires environnementaux, la presse, la CNSA, les entreprises et les stagiaires.

Avec le logiciel Nvivo 11, nous avons pu faire émerger du discours des interviewés un thème sur l'importance du rôle de la direction et du directeur général (surcharge de travail, proximité, gestion des relations interne et externe, transmission des connaissances et de l'expérience).

Dans les bilans des plans d'actions RSO (2016-2017), la direction distingue bien trois thèmes qui sont désormais les piliers social, environnemental et économique et évoque de même un quatrième volet « la gouvernance » pour une démarche RSO plus pertinente (un plan d'actions,

organisation du fonctionnement de la commission RSO). Les cartes des projets RSO pour chaque pilier analysé témoignent des étapes préliminaires d'intégration de la RSO au sein de l'association (diagnostic, réflexion et participation).

L'analyse textuelle des bilans d'actions RSO (2016-2017), de la charte associative 2017, du fiche de poste de l'ambassadeur Colibri fait ressortir les mots et les thèmes les plus significatifs répartis automatiquement sur cinq classes : les événements RSO (classe 1) ressortent le plus dans le corpus analysé (réunions, journées de participation à des cercles) tout en étant accompagné par la création de la commission RSO (classe 2) et une définition du rôle de l'ambassadeur RSO (classe 3), la classe 4 regroupe un vocabulaire sur la mobilisation des parties prenantes internes et la classe 5 fait ressortir le vocabulaire en lien avec le pilier environnemental.

Dans la deuxième section de ce chapitre, nous avons analysé la GRH au sein d'AIMCP Loire en nous basant sur la théorie des parties prenantes et la théorie de l'appropriation des outils de gestion. Nous avons analysé les transformations de la GRH et en particulier, les relations avec les parties prenantes organisationnelles, économiques et sociétales (pouvoir, légitimité et urgence) et les instruments GRH mobilisés dans les 4 principaux projets GRH menés entre 2015 et 2018 et leurs valeurs d'appropriation. Pour les quatre projets GRH, les salariés appartiennent à la zone 1 (zone des attributs du pouvoir, légitimité et urgence) lorsque les projets GRH menés concernent leurs propres outils GRH (fiches de poste, référentiel compétences). Pour les projets GRH qui entrent désormais dans une vision stratégique, les salariés sont plus présents dans la zone 2 ou bien la zone 3 (comme dans la démarche GPEC, ex : les experts métiers (O26)).

Dans les quatre projets GRH, le nombre des parties prenantes pour la période T^{n+1} est supérieur aux autres périodes, ce qui signifie que sur le moyen-long terme, suite à ces projets, l'association s'ouvre davantage sur son environnement externe comme l'apparition de nouvelles parties prenantes sociétales comme Médicoop (agence d'intérim) qui mène une relation de légitimité (agence d'intérim réputée en France) et une relation d'urgence (répondre au besoin : remplacer les salariés absents tout en garantissant qu'ils sont compétents).

Nous avons constaté de même que le directeur général est un acteur organisationnel principal appartenant à la zone 1 du modèle associatif (pouvoir, légitimité, urgence) et les quatre projets GRH étudiés dépendent de sa motivation et de ses convictions.

Nous avons pu montrer à travers ce chapitre qu'AIMCP Loire est dotée d'une multitude de composantes d'utilité sociale : la protection de l'environnement naturel ; la participation de plusieurs parties prenantes à la vie associative. Toutefois, l'association doit développer l'action bénévole, la mutualisation des ressources, des compétences et des risques entre ses établissements. Pour l'intégration de la RSO, AIMCP Loire se situe à une phase de diagnostic par rapport à l'intégration de sa démarche RSO, elle mène principalement des actions environnementales. Toutefois, la charte associative 2017, le projet associatif 2015, la création de la commission RSO montrent une volonté de mener une démarche stratégique pertinente. De ce fait, nous pouvons assumer que l'association est dans une stade de refondation stratégique autour de la RSO (Alcaras et Dompnier, 2007).

En synthèse, nous pouvons dire que l'intégration de la RSO dans une association de l'ESS a amené plusieurs changements sur différents niveaux:

- au niveau de l'implication des parties prenantes, une association passe d'une phase d'information à une phase de consultation et de concertation de ses parties prenantes, en particulier celles qui font autorité (pouvoir, légitimité, urgence) au niveau organisationnel, économique et sociétal.

- au niveau de l'évolution de la GRH, une association mène des changements organisationnels au niveau de son pilier social. Les pratiques RH informelles sont mises en question à travers la mise en place de projets GRH constituant sa phase de diagnostic RH (indicateurs RH).

- la phase suivante de l'évolution de la GRH la repositionne dans la case de la refondation stratégique de son projet associatif tout en amendant sérieusement la philosophie RSO. Est-ce que les transformations observées ultérieurement nous permettront de déduire que la GRH se transforme en GRH durable ? La lecture de la période T^{n+1} , en particulier les plans d'actions GRH/RSO prévues offrent la possibilité d'une nouvelle mutation vers une GRH plus responsable (outils de gestion ouverts, concertation des parties prenantes).

Conclusion générale

En réponse aux dégradations des conditions sociales, l'économie sociale et solidaire est porteuse d'apports et de principes sociaux et philanthropiques à travers ses associations, ses coopératives et ses mutuelles et particulièrement à travers son utilité sociale. Ce tiers secteur, désormais à l'intersection des secteurs traditionnels du public et du privé, est un objet de recherche d'actualité en sciences de gestion. Plusieurs recherches sont menées en France et à l'international sur des problématiques du secteur de l'économie sociale et solidaire comme « l'impact de l'économie sociale et solidaire sur le développement économique de la Mauritanie » (El Hadj Tahirou, 2018) ; « *participation et inter-coopération dans l'économie sociale et solidaire* » (Srnc, 2018) ; « *valeurs, conceptions de l'égalité femmes-hommes et pratiques organisationnelles dans l'économie sociale et solidaire* » (Chalumeau, 2014) ; « *Quels sont les apports de l'économie sociale et solidaire à de nouvelles formes de prévention et de gestion des déchets en Ile de France et à l'international, en particulier en termes d'inclusion sociale* » (Gourney, 2011) ; « *construction sociale comparée de l'économie sociale en France et en Corée* » (Lee, 2011).

Parmi les différents types de structures opérants dans ce tiers secteur comme les coopératives, les mutuelles, les associations, les fondations, les sociétés commerciales, les entreprises sociales (loi du 31 juillet 2014), nous avons mené notre étude sur une association de la loi 1901, opérant dans le secteur social et médico-social. Dans le cadre de la construction de notre projet de thèse Cifre, nous avons focalisé sur la GRH pour plusieurs raisons:

- Une partie non négligeable des recommandations des évaluations externes (2014) suggère d'améliorer les thèmes en lien avec la GRH (l'administration des RH, la sécurité au travail et les risques professionnels, la satisfaction au travail, l'organisation du travail) ;
- La grande volonté du directeur général d'intégrer et de formaliser la RSO au sein de son association, nous ajoutons sa grande croyance en la recherche scientifique notamment à travers son intérêt pour les publications;
- L'association ne disposait pas d'un département GRH, ce sont les directeurs - adjoints des établissements et le directeur général qui partagent les responsabilités RH (une surcharge de travail) ;

➤ AIMCP Loire est au début de l'intégration de la RSO au sein de ses établissements (une auto-évaluation de ses pratiques RSO). De plus, l'association manquait d'un département GRH et d'un responsable RH et ses pratiques RH sont informelles.

Nous reprenons la question principale de notre recherche:

Lors de la formalisation de la responsabilité sociale des organisations au sein d'une association, quelles sont les transformations au niveau de sa gestion des ressources humaines?

De cette question de recherche découlent plusieurs objectifs :

- Dresser une cartographie des relations de l'association avec ses parties prenantes internes et externes (sur trois périodes de la mise en place des projets GRH) ;
- Identifier les dispositifs, les règles, les objets et les outils de GRH mis en œuvre lors de l'intégration de la RSO et leurs valeurs d'appropriation.

En réponse à notre question de recherche et dans l'atteinte des objectifs fixés, notre cadre théorique développé et ses applications sur le contexte empirique observé et analysé nous ont permis de réaliser plusieurs constats.

Les valeurs de l'ESS sont convergentes avec les principes de la RSO et encouragent son intégration dans une association

Depuis longtemps, les associations sont considérées comme des stimulants de la RSE pour les entreprises classiques (donations, participation aux actions environnementales, mécénats). Dans le contexte théorique, nous avons montré que les structures de l'ESS peuvent être plus qu'un moyen de stimulation mais aussi d'inspiration et de participation à l'intégration des principes du développement durable (l'article 2 de la loi du juillet 2014). Concrètement, ce sont les principes de l'utilité sociale, une spécificité de l'ESS, qui coïncident clairement avec les trois piliers du développement durable: la démocratie participative, la lutte contre les inégalités, les relations avec les parties prenantes, la protection et l'amélioration de l'environnement naturel.

Sur l'étude de la relation entre la responsabilité sociétale des organisations et l'économie sociale et solidaire (Alcaras et Dompnier, 2007), le positionnement d'AIMCP Loire, évoluait entre la période T^n et la période T^{n+1} . Cette évolution dépendait du niveau d'investissement associatif en ESS et en RSO. Ainsi, entre les années 2015 et 2018, l'association a mené des diagnostics

RSO et des projets RH classiques qui montrent son imitation des entreprises classiques. Toutefois, les plans d'actions RH-RSO qui ressortent pour la période suivante (l'année 2018 et au-delà) témoignent d'une volonté de refondation stratégique autour de la RSO (par exemple l'association est membre de la communauté Lucie depuis janvier 2018 et vise l'obtention de cette labellisation dans les prochains mois.

Nous terminons par dire que la RSO fait partie intégrante du projet associatif d'AIMCP Loire. L'analyse textuelle des corpus de ses deux projets associatifs (2008 et 2015) a fait ressortir deux vocabulaires distincts. Le discours délivré par le projet associatif passe d'un discours « informatif/organisationnel » (2008) à un discours « fonctionnel-stratégique » (2015), en intégrant deux nouveaux discours-thèmes « l'intégration de la RSO » et « le rôle des parties prenantes ».

Les rapports de l'association avec ses parties prenantes ont évolué

Pour réussir l'intégration de la RSO, les membres de la commission RSO sont conscients que l'association n'est pas isolée de son environnement externe et qu'elle devra les faire participer. Pour la majorité des membres interrogés de la commission RSO, les « salariés », la « direction » et les « usagers » sont les parties prenantes les plus impactées par l'intégration de la RSO, ou bien ce sont ceux qui les influencent.

Pour les quatre projets GRH étudiés, nous avons pris en compte les relations de l'association avec ses parties prenantes (information, consultation et concertation) selon leurs types (organisationnelles, économiques, sociétales), leurs attributs (pouvoir, légitimité, urgence) et leur positionnement (zone 1 (trois attributs), zone 2 (deux attributs), zone 3 (un attribut)).

Lors de l'intégration de la RSO, nous avons pu constater que dans les quatre projets GRH, le nombre des parties prenantes pour la période T^{n+1} (2018 et au-delà) est supérieur aux deux périodes précédentes étudiées (avant et lors de l'intégration de la RSO), nous avons relié ceci à l'intention de la direction de mener un management participatif (vision stratégique).

Dans les quatre projets GRH, les salariés appartenant désormais à la zone 1 (zone des attributs du pouvoir, légitimité et urgence) ont participé à la co-construction de leurs propres instruments RH par exemple lors de la formalisation des fiches de poste, et la construction du référentiel des compétences par métier. Pour les projets GRH qui rentrent désormais dans une vision stratégique, les salariés sont plus présents dans la zone 2 ou dans la zone 3 comme pour la

construction du plan d'actions GPEC c'est plutôt la direction et le conseil d'administration qui possèdent les attributs de la zone 1.

L'étude des trois périodes de l'intégration de la RSO et de la mise en place des projets GRH a été marquée par un enrichissement dans les rapports associatifs, nous passons d'un modèle informatif des parties prenantes (avant l'intégration de la RSO) à un modèle plus consultatif et concertatif (lors et après l'intégration de la RSO).

L'analyse du discours et des actions du directeur général (acteur organisationnel principal appartenant à la zone 1 du modèle associatif) nous a amené à distinguer qu'il est le fil conducteur du processus d'intégration de la RSO et des diagnostics GRH menés.

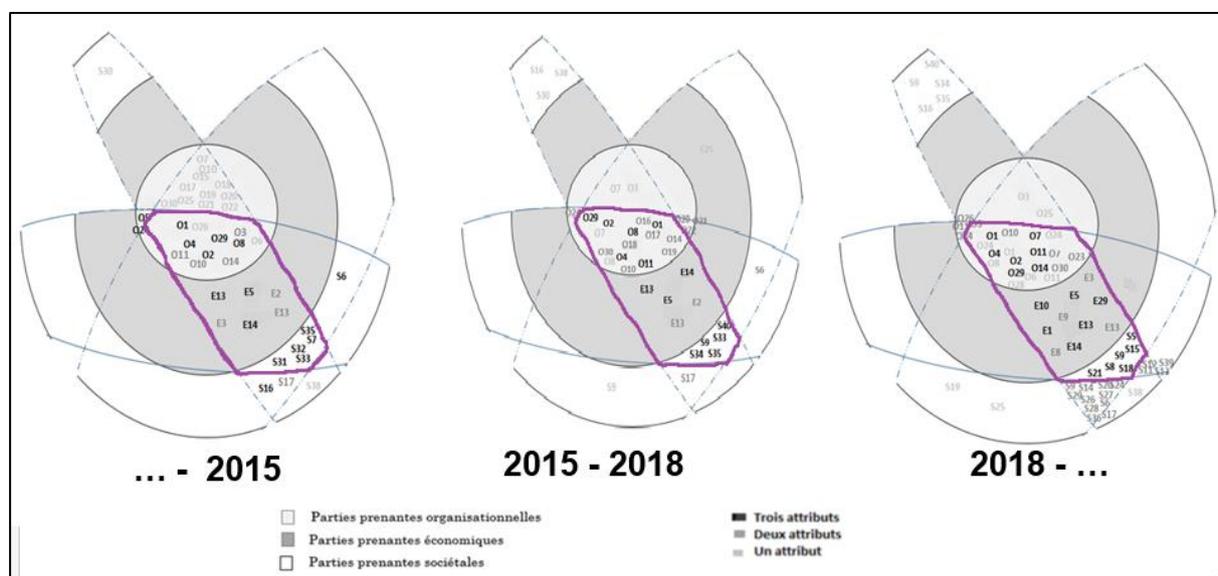


Schéma 11: L'évolution de l'implication des parties prenantes lors de l'intégration de la RSO.

L'intégration de la RSO dans l'association a déclenché un processus de diagnostic de sa GRH

Plusieurs travaux de recherche ont étudié le lien entre la RSO et la GRH (Beaupré et al. 2008 ; Dubrion, 2010 ; Borter et al. 2011). Le recrutement de la doctorante dans le cadre du contrat Cifre était en quelque sorte l'un des éléments déclencheurs du processus des projets de GRH menés lors de l'intégration de la RSO dans l'association (problématique de recherche).

Lors de l'intégration de la RSO, les projets RH développés sont en réponse aux besoins RH identifiés. Les évaluations externes ont montré que la GRH est informelle et peu organisée. Les

réalisations RH accordent de l'importance à plusieurs thèmes : la formalisation de la GRH, l'amélioration de la qualité de vie et de la sécurité au travail et le développement d'outils RH (fiches de poste, référentiels de compétences).

Les valeurs d'appropriation des outils GRH ont vécu une mutation lors de l'intégration de la RSO

Sur les trois périodes d'intégration de la RSO, les valeurs de l'appropriation des instruments GRH se sont transformées sur les trois périodes étudiées.

La période de 'l'avant l'intégration' de la RSO, les instruments GRH sont plus adoptés qu'appropriés aux spécificités de l'association, les outils et les objets GRH illustrés légitiment l'importance du lancement des projets GRH au milieu de l'année 2014, d'où une valeur de l'appropriation qui se rapproche plutôt de la « valeur caution ». Entre les années 2015 et 2018, nous avons remarqué une mutation dans la valeur d'appropriation des outils GRH pour des valeurs structurelle et d'assimilation : cette période a été caractérisée par le lancement consécutif et souvent en parallèle de plusieurs projets GRH. Les principales caractéristiques de cette période d'appropriation sont notamment : le diagnostic des besoins et l'identification des écarts entre ce qui est requis et ce qui est présent (compétences, emplois), le lancement de la démarche GPEC.

Durant la période T^{n+1} (2018-...), la construction des outils de gestion se poursuit (les outils numériques d'entretien, les réflexions sur une nouvelle organisation du travail), ainsi l'appropriation des outils GRH se rapproche plutôt de la valeur construite à travers la réappropriation des outils de gestion par les acteurs organisationnels (la formalisation des fiches de poste, l'élaboration des référentiels de compétences. La période est plus marquée par une valeur à l'usage et une construction du sens et de l'employabilité des salariés par l'appropriation ou parfois par l'actualisation d'outils GRH.

Les contributions de notre recherche

Nous avons mené notre recherche dans une association du secteur social et médico-social, un contexte de recherche modérément développé en sciences de gestion, surtout pour l'étude des thèmes de la RSO et de la GRH.

De notre travail de recherche, nous identifions des apports méthodologiques, théoriques et managériaux.

-Les contributions méthodologiques

L'une de nos contributions méthodologiques est que dans le cadre de notre recherche intervention, nous avons pu rapprocher les principes méthodologiques de la recherche intervention (David, 2000) et notre démarche de recherche (tableau 19, chapitre 3).

Notre intervention sur le terrain nous a permis de co-construire des données primaires avec des acteurs diversifiés. Ajoutant à ces documents les données secondaires, nous avons pu disposer d'une base riche en informations que nous avons investie dans notre analyse et dans notre discussion.

S'agissant de la méthodologie de recherche, la thèse Cifre est un des rares dispositifs qui permette un échange significatif de connaissances pendant trois années consécutives entre les partenaires de la collaboration scientifique. La thèse Cifre est un facteur d'apprentissage organisationnel, qui a débuté avant même la validation du contrat entre les diverses parties. Suite à la validation du projet de recherche par l'ANRT, le travail de recherche a débuté. Durant la première année de thèse, une intervention de deux journées par semaine au sein de l'association et de trois journées au laboratoire s'est mise en place. En tant que doctorant, nous sommes intégrées et considérées comme un membre de l'association grâce à la volonté du directeur général de l'association de nous positionner sur la formalisation de la gestion des ressources humaines et les pratiques RSE auprès de tous les directeurs de sites. Ces événements ont montré un encouragement à un échange entre les acteurs, illustré par des réunions, des visites et des participations à de nombreux événements. Notre apprentissage de l'organisation a débuté dès la conception du sujet à déposer auprès de l'ANRT pour se poursuivre par les premières activités confiées dès le démarrage de la thèse. Notre positionnement au plus près de la direction générale semble être l'une des clefs de la réussite d'un tel apprentissage.

-Les contributions théoriques

Nous étudions le cas de la gestion des ressources humaines dans une association de l'ESS lors de la formalisation de la RSO. C'est un champ interdisciplinaire moins exploré que dans le cas des entreprises classiques. Ainsi notre apport théorique est la construction d'un nouveau cadre de recherche (le modèle GRH associatif, tableau 48 du chapitre 4) fondé sur la théorie des parties prenantes et la théorie de l'appropriation des outils de gestion. Notre recherche a pu valoriser les changements survenus sur les caractéristiques des ressources humaines durant le

processus de changement menés au sein d'une association de l'ESS, en l'occurrence l'intégration de la RSO.

Intégration de la RSO	Scénario 1 Modèle GRH informel (A)		Scénario 2 Modèle GRH formel (B)		Scénario 3 Modèle GRH innovant-responsable-durable (C)	
	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5	Cas 6
Cas RH probables	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5	Cas 6
Visualisation des cas des pratiques RH A, B, C	A	B en A	B	A en B	C	A en C
		C en A		C en B		B en C
Parties prenantes	Parties prenantes organisationnelles (un seul attribut : U ou L ou P)		Parties prenantes organisationnelles Deux attributs (majoritairement U et L)		Parties prenantes organisationnelles, économiques et sociétales, trois attributs (U, L et P)	
Relations avec les pp	Information+ Consultation- Concertation --		Information ++ Consultation + Concertation -		Information +++ Consultation ++ Concertation +	
Outils de gestion	Rares		Fermés		Ouverts	

-Les contributions managériales

Ce travail de recherche a montré l'importance d'intégrer la RSO au sein d'une association de l'ESS, une démarche non exclusivement conçue pour les entreprises classiques, mais qui pourra amener à des changements d'ordre managérial avantageux pour une association.

Dans le cadre de la thèse Cifre menée, notre travail contribue opérationnellement à diagnostiquer et à construire des outils RH au sein de l'association étudiée, mais aussi à montrer l'importance de la gestion des ressources humaines pour une meilleure réalisation du projet associatif.

Le modèle GRH associatif construit servira ultérieurement à d'autres associations du secteur social et médico-social et d'autres secteurs d'activités. Concrètement, la priorisation de l'ensemble des parties prenantes en fonction du modèle associatif (figure 4, chapitre 1)

permettra à l'association d'avoir une vision claire sur l'ensemble des parties prenantes à faire participer à la mise en place des projets GRH et dans l'intégration de la RSO, mais aussi d'identifier le type de relation à avoir avec elles (information, consultation et/ou concertation). Ce travail de recherche a montré l'importance de mener une démarche RSO, particulièrement les modifications que nous avons observées et analysées au niveau de sa gestion des ressources humaines (la mobilisation des parties prenantes, les instruments GRH mis en œuvre). Par exemple, débiter par un projet sur l'absentéisme a permis d'apporter des solutions concrètes à la gestion des absences. Ensuite, l'étude sur la GPEC avec notamment les fiches de poste a participé à une formalisation de l'organisation interne et a été un levier important de l'implication des salariés. Enfin, la réalisation d'un diagnostic QVT fut l'occasion de réaliser une remontée d'informations des salariés à la direction.

Les limites et les perspectives de notre recherche

La construction du modèle GRH associatif est la résultante d'un travail d'élaboration théorique et d'une étude de cas unique (l'association AIMCP Loire). Pour valider davantage notre modèle de GRH associatif, nous souhaiterons le tester sur d'autres associations opérant dans le secteur social et médico-social afin de valider les changements dans les caractéristiques GRH lors de l'intégration de la RSO.

L'analyse des résultats n'a pas pris en compte les spécificités RH de chaque établissement de l'association. La suite de la recherche pourrait s'intéresser aux caractéristiques GRH développées dans chaque établissement lors de l'intégration de la RSO.

Parmi nos méthodes d'analyse, nous avons interrogé les membres de la commission RSO via des entretiens semi-directifs en les questionnant sur leur perception de la RSO et sur les aspects de la GRH au sein de l'association. Nous aurions pu mener des entretiens auprès d'autres acteurs internes non membres de la commission RSO, de manière à croiser les points de vue, voire identifier des signes de résistance au changement. Toutefois, cela n'empêchera pas de les inclure dans nos futures perspectives d'analyse.

Dans le cadre de notre recherche-intervention, notre positionnement de chercheur-intervenant est contraignant (objectivité de l'analyse et de l'observation), en raison de notre double casquette de chercheur au sein de l'école doctorale et de salarié au sein de l'association. Pour faire face à cette contrainte/limite, nous avons organisé trimestriellement des réunions

d'avancement et de discussion des travaux avec les tuteurs professionnel et scientifique et des séminaires scientifiques annuels.

Notre classement des parties prenantes et des instruments GRH sur les périodes étudiées en fonction des trois attributs (pouvoir, légitimité, urgence) et selon les perspectives d'appropriation des outils de gestion est critiquable. C'est un travail pédagogique de classement qui résultait de nos observations et de l'analyse des diverses données.

Dans l'analyse textuelle, le logiciel Alceste 2015 nous a permis d'accéder à plusieurs niveaux d'analyse de la structure textuelle de chaque corpus analysé (projet associatif 2008 et 2015, charte associative, actions RSO 2016 et 2017, entretiens RSO, recommandations des évaluations externes). Toutefois, ce logiciel ne prend pas en compte le sens du corpus mais l'analyse est faite en se basant sur des méthodes statistiques. L'analyse thématique avec Nvivo 11 vient pour combler cette limite d'analyse textuelle et pour montrer finalement une convergence de résultats et des thèmes identifiés par ces deux logiciels.

Nous avons privilégié l'analyse qualitative à travers le recours à deux logiciels d'analyse textuelle et thématique. Parmi nos perspectives de recherche, le recours à une étude quantitative pourrait également être envisagée.

Enfin, les transformations observées au niveau de la GRH ne sont pas uniquement la résultante de l'intégration de la RSO au sein de l'association, mais d'autres facteurs pourraient les justifier :

- L'augmentation de l'effectif de l'association qui a triplé au cours des dix dernières années pour atteindre en 2016 le seuil des 300 salariés ;
- Les recommandations des évaluations externes (législation) sur la formalisation des fiches de poste et l'amélioration des conditions de vie et de sécurité ;
- Les entretiens avec les membres de la commission RSO ont mis le doigt sur des besoins préalables en RH (priorités RH à mettre en œuvre) comme l'écoute et la communication, le recrutement d'un responsable RH, le besoin de reconnaissance, la formation.

Ainsi, l'intégration de la RSO et la conduite des projets GRH dans l'association par une doctorante Cifre ont accéléré le processus de transition d'un modèle GRH informel (période avant 2015) vers un autre modèle plus formel et d'un processus relationnel informatif à un processus relationnel de consultation et de concertation.

Bibliographie

A

Abrioux F. (2010), « Les relations entre associations et collectivités : vers quel avenir ? Introduction », *Management & Avenir*, 10(40), p. 186-204.

Acquier A. (2007), « RSE et outils de gestion : perspectives pour l'analyse des marchés de l'évaluation extra financière », *Revue de l'organisation responsable*, 2 (2), p. 5-15.

Ahmed, P. O. (2010), « La solidarité vue par l'« économie sociale et solidaire » », *Revue Tiers Monde*. (4), p.181-197.

Alcaras, J. R., et Dompnier, N. (2007). Quelle responsabilité de l'entreprise pour les acteurs de l'économie sociale?. *VIIe Rencontres internationales du Réseau Interuniversitaire de l'Economie Sociale et Solidaire ?* Rennes, 24 - 25 mai.

Maréchal, C., Allard-Poesi, F., & THIÉTART, R. (2007). *Construction de l'objet de la recherche. Thiétart, R.-A. (2007). Méthodes de recherche en management. 3^{ème} éd. Paris : Dunod.656 p.*

Angué, K. (2009), « Rôle et place de l'abduction dans la création de connaissances et dans la méthode scientifique peircienne », *Recherches qualitatives*, 28(2), p.65-94.

Archambault, E. (2003), « Pourquoi la France a-t-elle si peu de fondations? », *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*. (287), p.68-84.

Archambault, E. & Tchernonog, V. (2012). *Repères sur les associations en France*. CPCA. [En ligne] <http://ile-de-france.drjscs.gouv.fr/sites/ile-de-france.drjscs.gouv.fr/IMG/pdf/Reperes-sur-les-associations-en-France.pdf>.

Artis, A., Demoustier, D. & Puissant, E. (2009), « Le rôle de l'économie sociale et solidaire dans les territoires: six études de cas comparées », *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (314), p.18-31.

Audoux, C. et Gillet, A. (2011), « Recherche partenariale et co-construction de savoirs entre chercheurs et acteurs: l'épreuve de la traduction », *Revue Interventions économiques*. (43), Disponible sur : <http://interventionseconomiques.revues.org/1347>.

Avenier, M-J. (2011), « Les paradigmes épistémologiques constructivistes : postmodernisme ou pragmatisme ? », *Management & Avenir*, 43(3), p. 372-391.

Azam, G. (2003), « Économie sociale, tiers secteur, économie solidaire, quelles frontières? », *Revue du MAUSS*. (1), p.151-161.

B

Bachelard, O. (2017), « Optimiser le bien-être au travail et la performance globale: enjeux et perspectives », *Regards*, (1), p.169-179.

Bakkali Ch. et al (2010), « Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétences », *Management & Avenir*, 9 (39), p. 149-162.

Bardin, L. (1977). *L'analyse du contenu*. Paris : Presses Universitaires de France.

Baret C., Everaere C., (2002), « Le modèle individualisant de GRH à l'épreuve dans les sociétés de conseil en informatique, une comparaison France, Allemagne, Pays Bas », XIIIème Congrès de l'AGRH, Nantes, p. 83-92.

Baribeau, C. et Royer, C. (2012), « L'entretien individuel en recherche qualitative: usages et modes de présentation », *Revue des sciences de l'éducation*, 38(1), p.23-45.

Barthe, N., & Belabbes, K. (2016), « La « GRH socialement responsable »: un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE », *Management Avenir*, (1), p. 95-113.

Bauduret, J.F. (2013). *Institutions sociales et médico-sociales. De l'esprit des lois à la transformation des pratiques*. Paris : Dunod. 332 p.

Bauduret, J. F., & Jaeger, M. (2005). *Rénover l'action sociale et médico-sociale: histoires d'une refondation*. Paris : Dunod.

Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2012), «Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction», *Research in Organizational Behavior* , 32, p.63-86.

Baumard, Ph. et al. (2007). *La collecte des données et la gestion de leurs sources*. In Thiétart R-A. (dir.) (2007). *Méthodes de recherche en management*. 3^{ème} éd. Paris : Dunod. 656 p.

Bavon, D. (2000), « Michel-Marie Derrion, pionnier coopératif », *Economie et humanisme*, p.32-33.

Baylé E. et Dupuis J-Cl, et al. (2012). *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire*. Paris : De Boeck Supérieur. 344 p.

Bailly, F., Chapelle, K., & Prouteau, L. (2012), « La qualité de l'emploi dans L'ESS: Etude exploratoire sur la région des Pays de la Loire », *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (323), p.44-63.

Beaucourt, C. (2011), « Le Management des Ressources Humaines dans les Entreprises du Social et de la Santé », *Management & Avenir*, (9), p.102-113.

Beaulieu, S., & Pasquero, J. (2002), «Reintroducing stakeholder dynamics in stakeholder thinking: a negotiated-order perspective», *Journal of Corporate Citizenship*, (6), p.53-69.

Beaupré D. et al. (2008), « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale », *Revue internationale de psychosociologie*, 33 (Vol. XIV), p. 77-140.

Bédé, D., Bédé, S., Fiorello, A., & Maumon, N. (2012), « L'appropriation d'un outil de gestion de la qualité à travers le prisme de la légitimité: le cas d'un Institut d'Administration des Entreprises », *Management Avenir*, (4), p.83-106.

Bellini, S. (2014), « Étude de la genèse de démarches de GPEC. Le cas d'établissements du secteur médicosocial », @ *GRH*, (4), p.103-126.

Berger-Douce S. (2008), « L'engagement sociétal d'une PME. Une démarche au service de l'intégration professionnelle de publics en difficulté ? », *Revue internationale de psychosociologie*. 32 (Vol. XIV), p. 207-223.

Bernet J., Eynaud Ph., Maurel O. et Vercher-Chaptal C. (2016). *La gestion des associations*. Editions Erès, coll. Sociologie économique, 218 p.

- Bertezene, S., et Vallat, D. (2016), « Changement et engagement dans une stratégie RSE, le cas des établissements sociaux et médico-sociaux français », *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*. (2), p. 3-23.
- Bidet, É. (2000), « Economie sociale, nouvelle économie sociale et sociologie économique ». *Sociologie du travail*. 42(4), p.587-599.
- Bidet, É. (2003), « L'insoutenable grand écart de l'économie sociale Isomorphisme institutionnel et économie solidaire ». *Revue du MAUSS*. (1), p.162-178.
- Billaudot, B. (2010), « La diversité des représentations de la RSE: quelle origine? », *L'Économie politique*, (1), p.99-112.
- Binninger A-S. et Le Robert I. (2007), « ONG-entreprise : les liaisons dangereuses », *L'Expansion Management Review*. 4(127), p.16-25.
- Biondi, Y. Chatelain-Ponroy, S. Eynaud, P. & Sponem, S. (2010), « Quel modèle de gouvernance pour les associations? », *Politiques et management public*, 27(1), p.3-7.
- Blanc, J. (2008), « Responsabilité sociale des entreprises et économie sociale et solidaire: des relations complexes », *Économies et sociétés*. 42(1), p.55-82.
- Bocquet A-M *et al.* (2010), « Économie sociale et solidaire et développement durable : quelles spécificités pour les coopératives et les mutuelles ? », *Géographie, économie, société*. 3(12), p.329-352.
- Boisjoly-Lavoie, A. (2013), « La responsabilité sociétale des organisations: proposition d'un modèle pour l'intégration de ISO 26000 », [En ligne] https://www.usherbrooke.ca/environnement/fileadmin/sites/environnement/documents/Essais_2013/Boisjoly-Lavoie_A__2013-07-10_.pdf
- Boistel, P. (2012), « Le mécénat: nouvelles ambitions stratégiques », *Communication et organisation*, (42), p.245-264.
- Boldrini, J. C., & Schieb-Bienfait, N. (2016), « Comment initier une exploration collective? Proposition d'un dispositif organisationnel, prélude aux partenariats d'exploration », *Innovations*, (1), p.15-38.
- Bonafous-Boucher, M., & Rendtorff, J. D. (2013). *La théorie des parties prenantes*. Paris :La Découverte.
- Borter, S., Gonin, F., Gendre-Aegerter, D., & Bornand, T. (2011), « Vers un modèle de GRH durable », *XXII congrès de l'AGRH*, Aix-en-Provence, 11 au 13 octobre.
- Bouffier, A. (2009). *Une approche textuelle pour l'analyse de textes de recommandations médicales*. Traitement Automatique des Langues. 50(1), 35p.
- Boutillier, S., Ndiaye, A. & Ferreira, N. (2011), « Le travail et l'utopie. Analyse du travail dans les théories de Sismondi, Fourier, Proudhon, Marx, Engels, Godin et Lafargue », *L'économie sociale et solidaire et le travail, XIème Rencontres du RIUESS*, Poitiers ,15-17 juin,
- Bowen, H. R., & Johnson, F. E. (1953). *Social responsibility of the businessman*. New York: HarperCollins.

Boyer, A., Scotto, M. J., & Tiffon, H. (2014), « En quoi le concept de RSE peut-il contribuer au renouvellement des politiques de ressources humaines ? », (164). IPAG.

Brabet, J. (1999), « Peut-on enseigner autre chose que le modèle instrumental en GRH? », *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, (58), p. 72-85.

Branellec, G. (2013), « Vers une justification par les entreprises de leur appartenance au secteur de l'économie sociale et solidaire », *Gestion 2000*. 30(2), p.103-119.

Brillet et al. 2010, « La gestion des compétences à l'épreuve du E-RH : de l'adoption à l'appropriation des outils », *Management & Avenir*, 7 (37), p. 240-262.

Buisson, M. L. (2005), « La gestion de la légitimité organisationnelle: un outil pour faire face à la complexification de l'environnement? » *Management & Avenir*, (4), p.147-164.

Busson-Villa, F. & Gallopel-Morvan, K. (2012), « La normalisation des associations: quelle efficacité pour rassurer les parties prenantes? », *Management & Avenir*, (4), p.168-190.

C

Cadet I. (2010), « La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une nouvelle source d'usages internationaux », *Revue internationale de droit économique*. (4), p.401-439.

Callon, M. (2006), « Sociologie de l'acteur réseau », *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, p.267-276.

Campehoudt, L. V. et Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod. 379 p.

Canet, E., Roux, L. et Szpirglas, M. (2011), « De la place de l'intuition dans la décision: le cas des équipes médico-sociales des conseils généraux », *Management & Avenir*, (9), p.150-171.

Capron, M. (2003), « Un nouvel instrument d'auto-évaluation des organisations: le bilan sociétal », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 9(3), p.55-70.

Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*. coll. « Repères ». Paris: La Découverte.124 p.

Quairel, F., & Capron, M. (2013), « Le couplage « responsabilité sociale des entreprises » et «développement durable»: mise en perspective, enjeux et limites », *Revue française de socio-économie*, (1), p.125-144.

Cappelletti, L., Delattre, M., Moulette, P. et Noguera, F. (2009), « Contribution de la recherche intervention à l'observation des pratiques en Grh », *XXème Congrès de l'AGRH*, Toulouse, Septembre, 26 p.

Cappelletti, L. (2010), « Le management de la relation client des professions: un nouveau sujet d'investigation pour le contrôle de gestion », *Management Avenir*, (1), p.339-363.

Catellin S. (2004), « L'abduction: une pratique de la découverte scientifique et littéraire, *Hermès* », *La Revue*, 2 (39), p. 179-185.

Cariou Y., Fournie S. et Wallet F. (2006), « Le bilan sociétal : un outil de management pour renforcer l'ancrage territorial et la responsabilité sociale des coopératives agricoles »,

Développement durable et territoires. [En ligne] URL : <http://developpementdurable.revues.org/1626> ; DOI : 10.4000/developpementdurable.1626

Carroll, A. B. (1979), «A three-dimensional conceptual model of corporate performance», *Academy of management review*, 4(4), p.497-505.

Chabault, D., & Tours, I. A. E. (2007). *La gouvernance des réseaux territorialisés d'organisation: revue de littérature d'un concept émergent*. Cahiers de Recherche du Centre d'études et de recherches en management de Touraine (CERMAT).

Chanial, P. & Laville, J. L. (2002), « L'économie solidaire: une question politique. *Mouvements* », (1), p.11-20.

Charreire, S., et Huault, I. (2001), « Le constructivisme dans la pratique de recherche: une évaluation à partir de seize thèses de doctorat », *Finance contrôle stratégie*, 4(3), p.31-55.

Chauviré, C. (2010), « Aux sources de la théorie de l'enquête: la logique de l'abduction en Peirce », *Revista Colombiana de Filosofía de la Ciencia*, 10(20-21), p.27-56.

Chemin, C., & Gilbert, P. (2010), « L'évaluation de la performance, analyseur de la gouvernance associative », *Politiques et Management public*, 27(1), p.55-78.

Chessel, M. E., & Nicourd, S. (2009), « Les ressorts des modes de gestion des associations », *Entreprises et histoire*, (3), p.6-10.

Chevalier, J. M., Buckles, D. J., & Bourassa, M. (2013), « Guide de la recherche-action, la planification et l'évaluation participatives », *SAS2 Dialogue*, Ottawa, Canada.

Clarkson, M. E. (1995), « A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance », *Academy of management review*. 20(1), p.92-117.

Pickering, M. (2011), « Le positivisme philosophique: Auguste Comte », *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, 67(2), p.49-67.

Cornforth, C. (2004), « The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective », *Annals of public and cooperative economics*, 75(1), p.11-32.

Coulon R. (2006), « Responsabilité sociale de l'entreprise et pratiques de gestion des ressources Humaines », *Revue de l'organisation responsable*, 1 (1), p. 48-64.

Crétiéneau A-M (2010), « Economie sociale et solidaire et développement durable: pensée et actions en conjonction », *Marché et organisations*. 1(11), p.31-71.

Cuenoud, T. & Ramonjy, D. (2016), « Analyse des relations RSO/ESS dans le projet des organisations en quête de performance globale », *RIODD 2016 : Energie, environnement et mutations sociales*, Saint Etienne, Juillet 2016.

D

Dacheux E. et Goujon D. (2017). *La dimension mouvement de l'économie solidaire*. In : Laville, J. L., Pleyers, G., Bucolo, M. E., & Coraggio, J. L. (2017). *Mouvements sociaux et économie solidaire*. Desclée De Brouwer, p.271- 287.

- Dardour, A. (2012), « Les modèles économiques en entrepreneuriat social: Proposition d'un modèle intégrateur ». *La Revue des Sciences de Gestion*. (3), p.49-57.
- Daudé B. et Noël-Lemaître Ch (2006), « La responsabilité sociale de l'entreprise analysée selon le paradigme de la complexité », *Management & Avenir*, 4, (10), p. 39-56.
- Dauphin, S. (2012), « Focus–Mesurer l'utilité sociale des associations », *Informations sociales*. (4), p.54-57.
- David, A. (1999), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », *Conférence de l'AIMS*, Chatenay-Malabry, Mai, p. 1-23.
- David, A. (2000), « La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion », *IXème conférence internationale de Management Stratégique*, Montpellier, p. 24-26.
- David, A., Hatchuel, A. et Laufer, R. (eds.) (2001). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Paris : Vuibert.278 p.
- David, A. (2000). *La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ?* in David., A., Hatchuel., A.,Laufer., R. (Eds), *Les Nouvelles Fondations des sciences de gestion : éléments d'épistémologie de la recherche en management*. Paris :Vuibert. p.193-212.
- Davister, C. (2007). *La gestion des ressources humaines en économie sociale*. CRISES.121 p.
- Davister .C. & Comeau, Y. (2008), « La GRH en économie sociale: l'inclusion des travailleurs en tant qu'innovation «socialement responsable», *Revue internationale de psychosociologie*, 14(33), p.203-223.
- De Bal, M.B. (2004), « Georges Friedmann, père-fondateur d'une « autre » sociologie », *Cahiers internationaux de sociologie*, (1), p.55-76.
- Dechamp G. et al. (2006), « Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion : proposition d'une grille de lecture », *Management & Avenir*, 3 (9), p. 181-200.
- Delgado, A. M. (2012), « Le constructivisme radical et Socrate: aspects pédagogiques et idéologiques », *Tréma*, (38), p.56-85.
- Deschenaux, F., Bourdon, S., & Baribeau, C. (2005), « Introduction à l'analyse qualitative informatisée à l'aide du logiciel QSR NVivo 2.0 », *Cahiers pédagogiques de l'Association pour la recherche qualitative (Université du Québec à Trois-Rivières, Québec, Canada)*.
- Dacheux E. et Goujon D. (2017). *La dimension mouvement de l'économie solidaire*. In : Laville, J. L., Pleyers, G., Bucolo, M. E., & Coraggio, J. L. (2017). *Mouvements sociaux et économie solidaire*. Paris : Desclée De Brouwer. p.271- 287.
- Delattre, M. (2002), « Professionnalisme et bénévolat: alibi de l'amateurisme ou crise des discours? », *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (283), p.53-66.
- Delavigne V. (2003), « Alceste, un logiciel d'analyse textuelle », *Texto! Textes et cultures, Équipe Sémantique des textes*. [En ligne] <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00924168/document>.
- Demoustier, D. Rousselière, D. Clerc, J. M. & Cassier, B. (2003), « L'entreprise collective: unité et diversité de l'économie sociale et solidaire », *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*. (290), p.56-73.

- Demoustier D. (2010), « Économie sociale et solidaire et régulation territoriale. Étude sur quatre zones d'emploi en Rhône-Alpes », *Géographie, économie, société*. 1 (12), p.89-109.
- Desclés, J. P., & Guentchéva, Z. (1997), « Enonciateur, locuteur, médiateur dans l'activité dialogique », *Colloque International des Américanistes*, Equateur, Juillet.
- Desroche H. (1992), « Communication et coopération ou le projet coopératif commutativement revisité », *Communication et organisation*. (2). Presses Universitaires de Bordeaux.
- De Vaujany, F.X. (2005). *De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion*. Colombelles : EMS. Questions de société.
- De Vaujany F-X (2006), « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management & Avenir*, 3 (n° 9), p. 109-126.
- Dietrich A. et Pigeyre F. (2016). *La gestion des ressources humaines*, 3^{ème} édition. Paris : La Découverte. 128p.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1997). Institutional isomorphism. *Organization Theory. Selected*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995), « The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications», *Academy of management Review*, 20(1), p.65-91.
- Donaldson, T. & Dunfee, T. W. (1995), « Integrative social contracts theory: A communitarian conception of economic ethics», *Economics & Philosophy*. 11(1), p.85-112.
- Dramba M. (2015), « Le doctorant en CIFRE : petit guide à l'usage des doctorants et laboratoires », *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, (6). Disponible sur : <http://rfsic.revues.org/1401>.
- Draperi, J. F. (2014), « La loi ESS: historique. Revue internationale de l'économie sociale », *Recma*, (334), p.29.
- Draperi J-F (2018), « Regrouper des personnes plutôt que des capitaux : associations et coopératives », *Cahiers de l'action* ,1 (50), p. 71-78.
- Dreyfus M. (2014), « Introduction », *Vie sociale*, 3(7), p. 7-12.
- Dreyfuss L. et Pijoan N. (2015), « Pour une approche intergénérationnelle de la transmission des compétences et du métier dans le secteur social », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 3 (17), p. 45-63.
- Drevet, B. (2009), « Construire une instrumentation de la RSE: une délicate quête de sens », *Management & Avenir*, (9), p.327-343.
- Dubois, M. (2007), « La construction métaphorique du collectif: dimensions implicites du prêt-à-penser constructiviste et théorie de l'acteur-réseau », *L'Année sociologique*, 57(1), p.127-150.
- Dubruc, N., & Badour, M. (2011), « Professionnalisation des directeurs associatifs par la formation continue en alternance: Le cas d'un réseau d'associations familiales », *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (322), p.47-61.

Dubruc N. et Salameh-Bchara N. (2013), « L'innovation sociale des PME engagées en responsabilité sociale des entreprises », *Colloque ARIMHE: Association pour la Recherche Interdisciplinaire sur le Management des Entreprises*, Nov 2013, Paris, France.

Duchesne, S. (2000). *Pratique de l'entretien dit non-directif*. In Bachir M. (dir.) (2000). *Les méthodes au concret*. Démarches, formes de l'expérience et terrains d'investigation en science politique. Paris : Presses universitaires de France. p. 9-30.

Dumez, H. (2012), « Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative », *Le libellio d'Aegis*, 8(3), p.3-9.

Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative: les questions clés de la démarche compréhensive*. Paris : Vuibert. 256 p.

Dunoyer, C. (1830). *Nouveau traité d'économie sociale, ou Simple exposition des causes sous l'influence desquelles les hommes parviennent à user de leurs forces avec le plus de liberté, c'est-à-dire avec le plus de facilité et de puissance* (Vol. 2). A. Sautelet et cie, librairies éditeurs : Paris. 558 p.

Durand-Moreau, Q., Munoz, J., Briec, C., & Dewitte, J. D. (2017), « Souffrance au travail dans les structures médico-sociales associatives: regards croisés entre cliniques du travail sur un pan de l'économie sociale et solidaire », *Psychologie Française*.

Dussuet, A., Flahault, E., & Loiseau, D. (2007), « Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale? Entre bénévolat et professionnalisation, la place du travail dans les associations », *DIIESES*.

E

El Abboubi, M., & Cornet, A. (2012), « La formalisation de la GRH dans une PME comme enjeu d'une certification RSE », *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), p.20-30.

El Hadj Sihem M. et al (2015), « Construire un projet inter-organisationnel dans l'économie sociale et solidaire. Quel lien entre l'identification et l'émergence d'une compétence inter-organisationnelle ? », *Revue française de gestion*, 1(246), p. 159-173.

Espagne F. (2008), « Economie sociale et solidaire : histoire et valeurs », *Forum régional de l'emploi dans l'économie sociale et solidaire*, Rhône-Alpes Lyon.

Everaere, C. (2011), « Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale », *Revue française de gestion*, (8), p.15-33.

Eynaud Ph. et Mourey D. (2012), « Professionnalisation et identité des associations du secteur social : chronique d'une mort annoncée ? », *Politiques et management public*, 29(4).

F

Feldman, J. (2002), « Objectivité et subjectivité en science. Quelques aperçus », *Revue européenne des sciences sociales. European Journal of Social Sciences*, (124), p.85-130.

Fenneteau, H. (2015). *Enquête et questionnaire*. 3^{ème} éd. Paris: Dunod.128 p.

Ferratton, C. (2007). *Associations et coopératives*. Eres.240 p.

Fitoussi, J. P. & Flandreau, M. (1994), « Le Système monétaire international et l'Union monétaire européenne », *Revue de l'OFCE*. 51(1), p.167-181.

Fontaine G. (2016), « Économie sociale et solidaire et éducation populaire au développement durable : l'expérience du pays de Grasse », *Cahiers de l'action*, (47), p.77-80.

Fonteneau, B., Neamtan, N., Wanyama, F., Morais, L., Poorter, M. D., Borzaga, C. & Ojong, N. (2011). *Social and solidarity economy: Our common road towards decent work. Social and solidarity economy academy*. Publications International Training Centre of the ILO.

Fraisse A.-S., Guerfel-Henda S. (2005), « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) : instrument de management des ressources humaines ? », *16^e conférence de l'AGRH*, Paris Dauphine.

François, Y. (2015), « La professionnalisation des associations par les pratiques de gestion des compétences des acteurs associatifs produit-elle un processus de changement organisationnel? », *Recherches en sciences de gestion*, (1), p.113-133.

Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman Co. 276 p.

Freeman, R. E. & McVea, J. (2001), «A stakeholder approach to strategic management», *The Blackwell handbook of strategic management*, p.183-201.

Freeman, R. E., & Velamuri, S. R. (2006). A new approach to CSR: Company stakeholder responsibility. *Corporate social responsibility*. London : Palgrave Macmillan. p. 9-23.

Frémeaux, P. (2012). *La Nouvelle alternative? Enquête sur l'économie sociale et solidaire: Enquête sur l'économie sociale et solidaire*. Les petits matins.

G

Gadrey, J. (2004). L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire. *Une mise en perspective sur la base de travaux récents*. Rapport de synthèse pour la DIES et la MIRE. CLERSE-IFRESI, Université de Lille 1.

Gardin L. (2013). *Entrepreneurs sociaux et économie sociale et solidaire, continuités et ruptures*. In : Defalvard, H., L'Horty, Y., Legendre, F., & Narcy, M. *Les nouvelles frontières de l'économie sociale et solidaire: XXXIII^e Journées de l'Association d'économie sociale* (3). Presses universitaires de Louvain, p.121-138.

Gareau, J. (2016), « *Trajectoires de développement durable en entreprise: quelles sont les implications pour la gestion des ressources humaines?* », sous la direction de Marc Antonin Hennebert, HEC Montréal, 136 p.

Gavard-Perret, M.L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (dir.) (2008). *Méthodologie de la recherche-Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Paris : Pearson Education.

Gendron C. (2008), « La responsabilité sociale comme concept et comme objet : quelles pistes de renouvellement pour la gestion stratégique des ressources humaines ? Présentation des articles », *Revue internationale de psychosociologie*, 33 (14), p. 65-75.

Gilbert P. (2011). *La gestion prévisionnelle des ressources humaines*, Paris : Editions la découverte. 128 p.

Glémain P. et Laville J-L. (2010). *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion . L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*, Coll. solidarité et société, Ed. Desclée de Brouwer, 480 p.

Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse*. Paris : Pearson Education.400 p.

Gouffé, V. (2013), « *L'appropriation des outils de gestion et performance hospitalière: pour une approche interculturelle* », thèse de doctorat en sciences de gestion, Sous la direction de Emmanuelle Cargnello-Charles, École doctorale sciences sociales et humanités , Pau, Pyrénées Atlantiques.8

Goujon Belghit, A. (2012), « Découvrir le sens des données textuelles en GRH avec le logiciel Alceste », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 46(18), p.223-245.

Grenier, C. & Martin, V. (2013), « Performance des organisations et bien-être des usagers: quels modes de pilotage et d'intervention? », *Management & Avenir*. (3), p.129-145.

Grimand, A. (2006). *L'appropriation des outils de gestion: vers de nouvelles perspectives théoriques ?*. PU Saint-Etienne.258 p.

Grimand A. (2012), « L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences », *management & Avenir*, 4 (54), p. 237-257.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1989), « Ethics: The failure of positivist science»,*The Review of Higher Education*, 12(3), p.221-240.

Guicheteau, S. (2010), « Les ouvriers dans les manifestations révolutionnaires à Nantes en 1789-1791: vers une identité collective? », *Annales historiques de la Révolution française*. , p. 75-95).

Guérin F. et al. (2009), « La professionnalisation de la fonction RH. Mythe et limites »,*Revue française de gestion*, 4 (194), p. 105-121.

Guesnier, B. (2010), « Poids et place de l'économie sociale et solidaire dans les activités économiques, entre les autres acteurs, selon les échelles territoriales », *Marché et organisations*. (1), p.15-30.

H

Hainard, F. et Verschuur, C. (2003), « Gender relations and grass-roots urban movements », *International social science journal*, 55(177), p.473-488.

Hamel, J. (1997). *Étude de cas et sciences sociales*. Paris: l'Harmattan. 124 p.

Hatchuel, A., & Molet, H. (1986), « Rational modelling in understanding and aiding human decision-making: About two case studies », *European Journal of Operational Research*, 24(1), p.178-186.

Harrison, J. S. & Freeman, R. E. (1999), «Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives», *Academy of management Journal*, 42(5), p.479-485.

Hély, M. & Moulévrier, P. (2009), « Économie sociale et solidaire »: quand les sciences sociales enchantent le travail », *Idées économiques et sociales*, (4), p.30-41.

Hireche, L., & El Mourabet, B. (2007), « Ethique et gestion des ressources humaines: une revue critique de la littérature théorique et empirique », *Revue de l'organisation responsable*, 2(1), p.51-70.

Hoarau, C., & Laville, J. L. (2008). *La gouvernance des associations: économie, sociologie, gestion*. Toulouse: Erès. 368 p.

Horvath, I. et Detry, F. (2013), « Point de vue méthodologique pour le développement des entreprises de spectacle vivant », *Recherches en sciences de gestion*, (1), p.111-127.

Huybrechts, B., Mertens, S., & Xhaufclair, V. (2006), « Les interactions entre l'économie sociale et la responsabilité sociale des entreprises: illustration à travers la filière du commerce équitable », *Gestion*, 31(2), p.65-74.

I

Imbs P. et Ramboarison-Lalao L. (2013), « Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables ? », *Management & Avenir*, 1 (59), p. 35-55.

Igalens, J., & Point, S. (2009). *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises: l'entreprise face à ses parties prenantes*. Paris: Dunod. 208 p.

J

Jardat, R. (2011), « Comment étudier le matériau de gestion? Propositions méthodologiques », *Management & Avenir*, (3), p. 318-353.

Jonnaert, P. et Masciotra, D. (dir.). (2004). *Constructivisme: choix contemporains: hommage à Ernst Von Glasersfeld*. Québec : Presses de l'Université de Québec.

Jouini, S. B. M., Paris, T., & Bureau, S. (2010), « La recherche-accompagnement: entre accompagnement et recherche-intervention », *Revue de l'entrepreneuriat*, 9(2), p.56-75.

Juban, J. Y. (2015). Les scop relèvent-elles d'un modèle de GRH homogène? enseignements d'une recherche de terrain. @ *GRH*, (2), p.79-98.

Justin J. (2006). *Analyse d'une (co)production d'outils de contrôle de gestion dans le cadre d'une recherché-action*. In Grimand A. (2006) *L'appropriation des outils de gestion: vers de nouvelles perspectives théoriques?* Université de Saint-Etienne. p.65-82.

K

Koenig, 1993 in Brasseur, M. (2012), « Être chef malgré soi », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 18(45), p.151-160.

Krief, N. et Zardet, V. (2013), « Analyse de données qualitatives et recherche-intervention », *Recherches en sciences de gestion*, (2), p. 211-237.

L

- Lacroix, I., & St-Arnaud, P. O. (2012), « La gouvernance: tenter une définition », *Cahiers de recherche en politique appliquée*, 4(3), p.19-37.
- Lazuech, G. (2006), « Les cadres de l'économie sociale et solidaire: un nouvel entrepreneuriat? Formation emploi », *Revue française de sciences sociales*, (95), p.59-74.
- Laville, J. L. (2001), « Vers une économie sociale et solidaire? », *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*. (281), p.39-53.
- Laville J.-L. (2002), « L'association comme lien social », *Connexions*. (77), p.43-54.
- Laville J-L (2012), « La pluralité des méthodes de gestion des ressources humaines dans les associations », *Encyclopédie des Ressources Humaines*. Éditions Vuibert. p. 75-81.
- Laville, J. L. (2016). *L'économie sociale et solidaire: pratiques, théories, débats*. Éditions Points. 480 p.
- Laville, J. L., Pleyers, G., Bucolo, M. E., & Coraggio, J. L. (2017). *Mouvements sociaux et économie solidaire*. Desclée De Brouwer. 492 p.
- Laville, J. L. (2017). *Le travail, une nouvelle question politique*. Desclée De Brouwer. 233 p.
- Lavoué, J., Jézequel, M., & Janvier, R. (2010), « La ressource des organisations de l'économie sociale et solidaire face à la crise du lien social », *Connexions*, (2), p.29-47.
- Lovaso Ramboarisata et al. (2008), « Gestion responsable des ressources humaines : évaluation théorique et analyse du discours des banques canadiennes sur leur pratique », *Revue internationale de psychosociologie*. 33 (14), p. 225-258.
- Lazuech, G. (2006), « Les cadres de l'économie sociale et solidaire: un nouvel entrepreneuriat? », *Formation emploi, Revue française de sciences sociales*, (95), p.59-74.
- Le Berrigaud M-L. (2016), « le projet associatif, multidimensionnel et obsolète », *XXVe Conférence Internationale de Management Stratégique*, Université d'Orléans, Laboratoire d'Economie d'Orléans.
- Le Bras-Chopard, A. (1992), « Métamorphoses d'une notion: la solidarité chez Pierre Leroux », *La Solidarité: un sentiment républicain*, p.55-70.
- Lejeune, C. (2016), « Logiciels d'analyse de données qualitatives ou d'analyse qualitative? Pièges, limites et questions liminaires », *Les recherches qualitatives en santé*, p. 184-196.
- Lemercier, L. (2004), « Le volontariat », *Reflets et perspectives de la vie économique*. 43(3), p.105-114.
- Le Moigne, J.L. (1990). *La modélisation des systèmes complexes*. Paris : Dunod. 178 p.
- Lécuyer, B. P. (1992), « Frédéric Le Play, fondateur de la « science sociale », *Communications*. 54(1), p.39-51.
- Lethielleux L. (2017), « Réseaux et nouvelles configurations RH territoriales : le rôle des groupements d'employeurs », *Management & Avenir*. 5 (95), p. 171-188.

Lévesque B. (2017). *Le mouvement syndical comme acteur d'une transition sociale et écologique*. In : Laville, J. L., Pleyers, G., Bucolo, M. E., & Coraggio, J. L. *Mouvements sociaux et économie solidaire*. Desclée De Brouwer. p.365-384.

Lévesque, S. (2015), « Le mystérieux fonctionnement de l'abduction selon Charles S. Peirce ». *Cygne noir*, (3).

Levy, R., & Woessner, R. (2007), « Les thèses CIFRE, un indicateur de la structuration spatiale de la recherche. Formation emploi », *Revue française de sciences sociales*, (97), p.51-66.

Loukil, F. (2009), « Normalisation et développement durable », *Innovations*. (1), p.35-57.

Lux G. (2015), « Adoption et usages des outils de gestion de l'absentéisme : l'importance des jeux d'acteurs et jeux de pouvoir », *Gestion et management public*, 2 (3), p. 83-106.

M

Maisonnasse, J., Melnik, E., Petrella, F. & Richez-Battesti, N. (2010). Quelle qualité de l'emploi dans l'économie sociale et solidaire? Une perspective plurielle. *Synthèse*.

Martin D.PH. (2006), « Relation d'emploi et mutualisation des ressources humaines entre entreprises d'un même territoire : le cas pratique de rémunération des groupements d'employeurs », *Congrès AGRH*, Reims.

Martineau, R. (2017), « De quoi les outils de gestion sont-ils faits? La structure «listique» des artefacts de gestion », *M@ n@ gement*, 20(3), p.239-262.

Martory, B. Crozet. D. (2008). *Gestion des ressources humaines: Pilotage social et performances*. Paris : Dunod. 320 p.

Matray, M., Poisat, J. & Berna, C. (2014), «Les PTCE, une dynamique citoyenne et institutionnelle d'innovations sociales», *Innovations sociales, innovations économiques. XXIVes Journées de l'Association d'économie sociale, Grenoble*, p.11-12.

Maurand -Valet, A. (2011), « Choix méthodologiques en Sciences de Gestion: pourquoi tant de chiffres? », *Management & Avenir*, (3), p.289-302.

Mercier, S. (2010), « Une analyse historique du concept de parties prenantes: Quelles leçons pour l'avenir? », *Management Avenir*, (3), p.142-156.

Merini, C., & Ponté, P. (2008), « La recherche-intervention comme mode d'interrogation des pratiques », *Savoirs*, (1), p.77-95.

Mermet (1998), cité in Beuret, J. E., & Cadoret, A. (2011), « Une gouvernance territoriale endogène de l'environnement: contours et enjeux », *Géographie, économie, société*, 13(4), p.363-386.

Mertens, S. (2010). *La gestion des entreprises sociales*. Liège : Edipro. 379 p.

Meyer M. (2009), « Innovations en GRH pour une double performance : le cas des entreprises d'insertion par l'économie », *Innovations*, 1 (29), p. 87-102.

Michaud, M., & Audebrand, L. K. (2014), « Regards croisés sur l'économie sociale et la responsabilité sociale des entreprises », *Éthique publique. Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, 16(2).

Miles, M.B. et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. 2^{ème} éd. Bruxelles: De Boeck. 626 p.

Mitchell, R. K. Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997), «Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts ». *Academy of management review*. 22(4), p.853-886.

Moisdon, J. C. (2008), «Règles de gestion, outils, organisation», *Le Libellio d'AEGIS*, 4(1), p.18-27.

Montalan, M. A., & Vincent, B. (2013), « Un modèle d'évaluation de la performance multidimensionnelle d'une organisation hospitalière transversale», *Management Avenir*, (3), p.190-207.

Moreau C. (2010), « *La gestion des compétences: un défi pour l'avenir du volontariat en secteur associatif* », mémoire en sciences de gestion soutenue sous la direction de M. Frédéric Schoenaers, 110 p.

Morillon, L., Bouzon, A., & Lee, C. (2013), « Epistémologies, théories et pratiques professionnelles en communication des organisations », *Études de communication, langages, information, médiations*, (40), p.9-26.

Mucchielli, R. (2006). *L'analyse de contenu: des documents et des communications*. Paris : ESF. 223 p.

Mullenbach, A. (2007), « L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises », *La revue des Sciences de Gestion*. (1), p.109-120.

N

Néamtan, N. (2002), « The social and solidarity economy: towards an "alternative" globalisation », Langara College, Vancouver, June 14-16.

Nizet, J., & PICHAULT, F. (1998). L'éclatement des modèles de GRH : l'explication par la contingence, son intérêt et ses limites. In J. Editions, & B. ALLOUCHE (Eds.), *Ressources humaines. Une gestion éclatée, Economica*.

Noguès, H. (2003), « Economie sociale et solidaire, quelques réflexions à propos de l'utilité sociale », *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*. (290), p.27-40.

Nouvel, M. (2009). *Frédéric Le Play: une réforme sociale sous le Second Empire*. Economica.

Nyssens, M., & Petrella, F. (2009), « Finalité sociale et partenariat public-privé dans l'offre de services quasi-collectifs locaux: une forme innovante de propriété », *Economie et Sociétés, série EGS*, 10(4), p.747-774.

P

Palpacuer F. (2015), « Chaines globales de valeur, modèles de GRH et responsabilité sociale d'entreprise ». *Dérives et perspectives de la gestion*. Editions du Septentrion, p.141-154.

- Paradas, A. (2007), « Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE: approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive », *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 20(3-4), p.43-67.
- Parodi, M. (2001), « Quand des associations « entrent en économie »: L'utopie associative », *Projet*, (264), p.88-98.
- Perez, Y. A. (2008), « La pratique de la recherche-intervention dans les organisations: retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain », *Humanisme et entreprise*, (3), p.101-113.
- Nizet, J., & Pichault, F. (1998). *L'éclatement des modèles en GRH: l'explication par la contingence, son intérêt et ses limites*. Dans J. Editions, & B. ALLOUCHE (eds.), Ressources humaines. Une gestion éclatée, *Economica*.
- Pires, A. P. (1997), « Échantillonnage et recherche qualitative: essai théorique et méthodologique », *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, p.113-169.
- Poirier, Y. (2014). *Économie sociale solidaire et concepts apparentés Les origines et les définitions: une perspective internationale*. Québec, Canada.
- Poissonnier, H., & Drillon, D. (2008), « Pilotage de la performance et gestion durable des ressources humaines », *Vie et Sciences économiques*, p.179-180.
- Pommier, J. L. (2004), « Des variables tensives inscrites dans le texte: une interprétation dynamique de l'AFC dans l'analyse d'Alceste », *JADT 2004: 7es Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles*.
- Peretti J-M. (2016). *Gestion des ressources humaines*. Paris : Vuibert. 285 p.
- Perret, V. et Séville. M (2007). *Fondements épistémologiques de la recherche*. In. Thiétart R-A. (dir.) (2007). *Méthodes de recherche en management*. 3^{ème} éd. Paris : Dunod.656 p.
- Perrin, C. & Benzerafa, M. (2016), « Réalités et enjeux de l'utilité sociale et des indicateurs d'utilité sociale pour les organisations sociales et solidaires », *Gestion et management public*. 5(4), p.59-75.
- Pesqueux, Y. et Martinet, A.C. (2013). *Épistémologie des sciences de gestion*. Paris : Vuibert. 288 p.
- Pesqueux, Y. (2010). *Pour une épistémologie des organisations*.
- Persais, E. (2006), « Bilan sociétal: la mise en œuvre du processus RSE au sein du secteur de l'économie sociale », *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*. (302), p.14-39.
- Persais, É. (2017), « L'Entreprise Sociale et Solidaire, ou la nécessité de changer de paradigme », *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, (2), p. 79-92.
- Phillips, R. A. (1997), « Stakeholder theory and a principle of fairness », *Business Ethics Quarterly*, 7(1), p.51-66.
- Pickering, M. (2011), « Le positivisme philosophique: Auguste Comte », *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, 67(2), p.49-67.

Prouteau, L. (2015), « Les emplois occasionnels dans les associations d'économie sociale », *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (338), p.23-39.

R

Ramboarisata, L., De Serres, A., & Gendron, C. (2008), « Gestion responsable des ressources humaines: évaluation théorique et analyse du discours des banques canadiennes sur leur pratique », *Revue internationale de psychosociologie*, 14(33), p.225-258.

Rasolofo-Distler, F., & Zawadzki, C. (2011). Proposition d'un cadre conceptuel pour les CIFRE: illustration par deux thèses soutenues en contrôle de gestion. In *Comptabilités, économie et société*.

Ratinaud, P., & Marchand, P. (2012), « Application de la méthode ALCESTE à de "gros" corpus et stabilité des "mondes lexicaux": analyse du "CableGate" avec IRaMuTeQ », *Actes des 11eme Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles*, p.835-844.

Richez-Battesti, N. & Malo, M. C. (2012), « ESS et mutations organisationnelles », *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*. (325), p.36-47.

Richez-Battesti, N., Petrella, F., & Vallade, D. (2012), « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels: Quels enjeux et défis pour l'analyse? », *Innovations*, (2), p.15-36.

Rodet, D. (2008), « Les définitions de la notion d'utilité sociale », *Économie et solidarités*. 39(1), p.164.

Rousseau, F. (2007), « Réapprendre à conter: Genèse d'un entrepreneur social », *Gérer et comprendre*, (87), p.23-34.

Rousseau, F. (2009). *De l'association dissociée à l'entrepreneuriat social*, In : Laville J.-L., Glemain P. (2009). *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*, Paris : Desclée de Brouwer, p.245-289.

Roussel, E. (2008), « Promouvoir l'économie solidaire et une autre approche de la richesse », *Marché et organisations*. (2), p.61-77.

Roy, N., & Garon, R. (2013), « Hors thème Étude comparative des logiciels d'aide à l'analyse de données qualitatives: de l'approche automatique à l'approche manuelle », *Recherches qualitatives*, p.154-180.

Royer I. et Zarlowski Ph. (2007). *Le design de la recherche*. In. Thiéart R-A. (dir.) (2007) *Méthodes de recherche en management*. 3^{ème} éd. Paris : Dunod. 656 p.

S

Salameh Bchara, N., Dubruc, N., & Berger-Douce, S. (2016), « Le discours de la GRH dans les outils RSE ». *RIODD*. Saint Etienne, 6-8 juillet.

Salameh Bchara, N., Dubruc, N., & Berger-Douce, S. (2016), « L'émergence de la RSE dans une association de l'Economie Sociale et Solidaire », *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, (4), p.47-67.

Savall, H., & Zardet, V. (2004). *Recherche en sciences de gestion: Approche qualimétrique, observer l'objet complexe*. Economica. 432 p.

Sentein D. (2004), « La loi « 2002-2 » : du management de la rupture au management par la démarche d'amélioration continue », *Empan*, 3 (55), p. 62-72.

Servet, J. M. (2007), « Le principe de réciprocité chez Karl Polanyi, contribution à une définition de l'économie solidaire », *Revue tiers monde*. (2), p.255-273.

Simon, A. (1953). Duroselle (J.-B.), « Les Débuts du Catholicisme social en France (1822-1870) », *Revue belge de Philologie et d'Histoire*, 31(1), p.167-169.

Soreau, E. (1931). La loi le Chapelier. *Annales historiques de la Révolution française*. (46). Juillet-Août 1931. p.287-314.

Stokkink, D., & Houssière, A. (2012). ESS, RSE, Entreprise Sociale et Développement Durable. [En ligne] http://www.ess-europe.eu/sites/default/files/publications/files/notes_d_analyse_entreprise_sociale_et_developpement_durable.pdf.

Suchman, M. C. (1995), « Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches », *Academy of management review*, 20(3), p.571-610.

T

Tchernonog, V. (2013). *Les associations entre crise et mutations: Les grandes évolutions*. Paris: Association pour le développement de la documentation sur l'économie sociale. In : Le paysage associatif français –mesures et évolutions. 2^{ème} édition. Dalloz Juris éditions. 372 p.

Tchernonog, V. (2016). Analyses et mesures de l'activité des associations: de fortes convergences. *Enquête associations de l'INSEE et enquête paysage associatif du CES*. Centre d'économie de la Sorbonne. 13 avril 2016.

Terrisse P- Ch (2015), « Les rôles des outils de gestion dans les organisations de l'économie sociale et solidaire », *Vie & sciences de l'entreprise*, 1 (199), p. 49-61.

Thiétart (2007). *Méthodes de recherche en management*. 3^{ème} édition, Paris : Dunod. 656 p.

Tregoat, J. J. (2008), « De la modernisation du secteur social et médico-social à la réforme de l'état et de son administration territoriale », *Gérontologie et société*, 31(3), p.45-63.

U

Uhalde, M. (2008), « L'instrumentalisation de la sociologie en situation d'intervention: analyse critique d'une notion ordinaire », *Sociologies pratiques*, (1), p.95-113.

Ughetto, P., & Combes, M. C. (2010), « Entre les valeurs associatives et la professionnalisation: le travail, un chaînon manquant? », *Socio-logos. Revue de l'association française de sociologie*, (5).

Utting, P., van Dijk, N., & Mathei, M. A. (2014). *Social and solidarity economy: Is there a new economy in the making?* (10). UNRISD Occasional Paper: Potential and Limits of Social and Solidarity Economy.

Utting, P. (2015), « Introduction: The challenge of scaling up social and solidarity economy », *Social and Solidarity Economy: Beyond the Fringe*, p.1-37.

V

Vaesken, P., & Zafiropoulou, M. (2008). *Economie sociale: une pratique de régulation internationale*. (5). Université de Liège : CIRIEC.

Valéau, P. (2003), « Différentes manières de gérer les associations », *Revue française de gestion*. (5), p.9-22.

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

Van Der Yeught, C., & Vaicbourdt, V. (2014), « L'articulation gouvernance-compétences comme déterminant de succès d'un projet associatif », *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, (4), p.86-104.

Vilatte, J. C. (2007), « L'entretien comme outil d'évaluation », *Laboratoire Culture et communication, Université d'Avignon*, p.41-42.

Vinatier, I., & Rinaudo, J. L. (2015). *Rencontres entre chercheurs et praticiens: quels enjeux?* (39). Paris : Armand Colin.

Von Glasersfeld, E. (1994), « Pourquoi le constructivisme doit-il être radical? », *Revue des sciences de l'éducation*, 20(1), p.21-27.

W

Winance, M. & Barral, C. (2013), « De « l'inéducable » aux « handicaps rares ». Évolution et émergence des catégories politiques en lien avec la structuration du secteur médico-social français », *ALTER-Revue Européenne de Recherche sur le Handicap*, 7(4), p.1-16.

Y

Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. (2nd ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

Etudes

Avise, Évaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'auto-évaluation, Les cahiers de l'Avise, N°5, 2007. 122 p.

Avise, Fonction employeur et ressources humaines, Dossier thématique. DLA, centre de ressources environnement, 2015, 66 p.

Chorum, 2e Baromètre Qualité de Vie au Travail (QVT) dans l'ESS, 2017.

Commission Européenne, *Rapport demandé par le Conseil européen de Stockholm*, « Vers l'accroissement de la participation au marché du travail et la promotion du vieillissement actif », Rapport au Conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social et au Comité des régions, 24 janvier, 2002, 43 p.

Eurostat, & Union européenne. Commission européenne, *Energy, transport and environment indicators*, (2). Office for Official Publications of the European Communities, 2011.

L'Observatoire Apec et Unifaf (2016). « Référentiel des métiers cadres du sanitaire, social et médico-social ». Paris.

Acronymes

AFC : Analyse Factorielle de Correspondances.

AG : Assemblée Générale.

AIMCP : Association des Infirmes Moteurs Cérébraux et Polyhandicapés.

AMP : Aide Médico-Psychologique.

ANAP : Agence Nationale d'Appui à la Performance.

ANCV : Agence Nationale pour les Chèques Vacances.

ANESM : Agence Nationale de l'évaluation de la Qualité des établissements sociaux et médico-sociaux.

APA : Allocation Personnalisée d'Autonomie.

APEC : Association Pour l'Emploi des Cadres.

APF : Association des Paralysés de France.

ARFRIPS : Association Régionale pour la Formation, la Recherche et l'Innovation en Pratiques Sociales.

ARS : Agences Régionales de Santé.

CA : Conseil d'Administration.

CAQDAS: Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software.

CARSAT : Caisse d'Assurance Retraite et Santé au Travail.

CDI : Contrat Durée Indéterminée.

CDCPH : Conseil Départemental Consultatif des Personnes Handicapées.

CDH : Centre démocrate Humaniste.

CE : Comité d'Entreprise.

CHSCT : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail.

CIFRE : Convention Industrielle de Formation par la Recherche.

CJDES : Centre des Jeunes Dirigeants des organisations de l'Economie Sociale.

CNCRES: Conseil National des Chambres Régionales de l'Economie Sociale.

CNSA : Caisse nationale de Solidarité pour l'Autonomie.

CNVA : Conseil National de la Vie Associative.

CODIR : Comité de Direction.

COPIL : Comité de Pilotage.

COQUA : Comité Qualité.

CROSMS : Comités d'Organisation Sociale et Médico-Sociale.

C2DS : Comité pour le Développement Durable en Santé.

CSA : Contribution de Solidarité pour l'Autonomie.

CT : Court Terme.

DD : Développement Durable.

DIRECCTE : Directions Régionales des entreprises, de la concurrence, du travail et de l'emploi.

DRH : Directeur des Ressources Humaines.

DUERP : Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels.

E : Economiques.

EMSE : Ecole des Mines de Saint Etienne.

ESS: Economie Sociale et Solidaire.

FFAIMC : Fédération Française des Associations d'Infirmes Moteurs Cérébraux.

FRH : Fonction des Ressources Humaines.

GHR : Gestion Humaines des Ressources.

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

GRH : Gestion des Ressources Humaines.

GRHD : Gestion des Ressources Humaines Durable.

HPST : Hôpital, Patients, Santé et Territoire.

IFSI : Institut de Formation en Soins Infirmiers.

IMC : Infirmes Moteurs et Cérébrales.

IRUP : Institut Régional Universitaire Polytechnique.

ISO : Organisation Internationale de Normalisation.

L.E. : Légitimité, Economiques.

L.O. : Légitimité, Organisationnelles.

L.U.E. : Légitimité, Urgence, Economiques.

L.U.O. : Légitimité, Urgence, Organisationnelles.

L.U.S : Légitimité, Urgence, Sociétales.

L.S. : Légitimité, Sociétales.

O : Organisationnelles.

ONG : Organisation Non Gouvernementale.

RIPESS : Réseau Intercontinental de Promotion de l'ESS.

P.L.O. : Pouvoir, Légitimité, Organisationnelles.

P.L.U.E. : Pouvoir, Légitimité, Urgence, Economiques.

P.L.U.O. : Pouvoir, Légitimité, Urgence, Organisationnelles.

P.L.U.S. : Pouvoir, Légitimité, Urgence, Sociétales.

PME : Petites et Moyennes Entreprises.

P.E. : Pouvoir, Economiques.

P.L.E. : Pouvoir, Légitimité, Economiques.

P.L.S. : Pouvoir, Légitimité, Sociétales.

P.O. : Pouvoir, Organisationnelles.

P.S. : Pouvoir, Sociétales.

PSES : Pôle de Socio-économie Solidaire.

P.U.E. : Pouvoir, Urgence, Economiques.

P.U.O. : Pouvoir, Urgence, Organisationnelles.

P.U.S. : Pouvoir, Urgence, Sociétales.

QVT : Qualité de Vie au Travail.

RESEG : Responsable des Services Généraux d'un établissement social, médico-social ou sanitaire.

RH : Ressources Humaines.

RPS : Risques Psychosociaux.

RSO: Responsabilité Sociétale des Organisations.

RSE: Responsabilité Sociétale des Entreprises.

S : Sociétales.

SA : Section Annexe.

SAVS : Service d'Accompagnement à la Vie Sociale.

SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif.

SCOP : Société Coopérative et Participative.

TPE : Très Petites Entreprises.

UCE : Unités de Contexte Elémentaires.

UCI : Unités de Contexte Initiales.

U.E. : Urgence, Economiques.

UNIFAF : Union du fonds d'Assurance Formation de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale.

UNIOPSS : Union Nationale Interfédérale des Œuvres et organismes Privés Sanitaires et Sociaux.

UNRISD : l'Institut du développement social des Nations Unis.

U.O. : Urgence, Organisationnelles.

URIOPSS : Union Rég Interfed Organismes Privés S.

U.S. : Urgence, Sociétales.

Liste des tableaux

Tableau 1: Les dimensions et les critères de l'utilité sociale.....	40
Tableau 2: Les structures de l'économie sociale et solidaire : caractéristiques, similarités et différenciations (adapté de Fonteneau et al. 2011).	42
Tableau 3: Les dimensions de l'utilité sociale de l'ESS et le développement durable/ RSO..	48
Tableau 4: Les caractéristiques comparées entre ESS/RSE, de (Stokkink et al, 2012 ; p.11). 50	
Tableau 5: La typologie des positionnements possibles pour les entreprises de l'économie sociale par rapport aux philosophies de l'économie sociale et de la RSE (Alcaras et Dompnier, 2007).	51
Tableau 6: Les structures générales du référentiel du Bilan sociétal (Capron, 2003, annexe 1, p.66-67).	56
Tableau 7: La catégorisation des parties prenantes organisationnelles, économiques et sociétales selon le pouvoir (P), la légitimité (L) et l'urgence (U).....	63
Tableau 8: Les observations de la GRH en ESS.	74
Tableau 9: Les modèles de la gestion des ressources humaines de Pichault et Nizet, 1998, p.850).....	78
Tableau 10: Les modèles GRH lors de l'intégration de la RSO dans un contexte associatif : pratiques RH.....	86
Tableau 11: Les outils ouverts et les outils fermés, le genre de l'artefact (Martineau, 2017, p. 251).....	95
Tableau 12:Les quatre regards pour penser l'appropriation des outils de gestion (Grimand, 2012, p.245).....	98
Tableau 13: Les valeurs de l'appropriation des outils de gestion (reprise de De Vaujany et Grimand, 2005, p. 230-231-232-233).	100
Tableau 14: Les regroupements entre les dispositifs, les règles, les outils et les objets de GRH et les perspectives d'appropriation des outils de gestion.	101
Tableau 15: Les diverses valeurs de l'appropriation des outils de gestion (adapté de De Vaujany et Grimand, 2005 ; p. 230).....	101
Tableau 16: Les scénarios GRH lors de l'intégration de la RSO en association.	105

Tableau 17: Les positions épistémologiques en recherche en gestion (adapté de Perret et Séville, 2007, p.14 -15 in Thiétart et al. 2007).....	117
Tableau 18: Les démarches de recherche en sciences de gestion (repris de David, 2001, p.102).....	123
Tableau 19: Les principes méthodologiques de la recherche intervention (David, 2000) appliqués à notre thèse Cifre.	128
Tableau 20 : Les illustrations des phases de la recherche intervention (années 2015-2018).	132
Tableau 21: La liste des membres interviewés de la commission RSO.....	135
Tableau 22: Le guide de l’entretien semi-directif.	137
Tableau 23: Les étapes de l’analyse qualitative (Miles et Huberman, 2003).	138
Tableau 24: Les principaux modes de collecte des données primaires et secondaires (contenu repris de Baumard et al.2007, p.240-262).	144
Tableau 25: Les données primaires et les données secondaires de notre recherche sur les 3 années de thèse.	146
Tableau 26: L’ensemble des corpus pour les analyses thématiques et lexicales.	148
Tableau 27: Les classes des discours des projets associatifs 2008 et 2015 identifiées par Alceste 2015.....	157
Tableau 28: La responsabilité sociétale des organisations perçue par les membres de la commission RSO.....	159
Tableau 29: Les parties prenantes importantes dans la mise en œuvre de la RSO.	161
Tableau 30: Les parties prenantes impactées par l’intégration de la RSO.....	163
Tableau 31: Les faiblesses et les propositions GRH suite aux évaluations externes (2014).	178
Tableau 32: Les pratiques GRH proposées à développer lors de l’intégration de la RSO. ...	180
Tableau 33: Les parties prenantes présentes avant, pendant et après l’étude sur l’absentéisme.	184
Tableau 34: Les parties prenantes avant, pendant après la formalisation des fiches de poste.	187
Tableau 35: Les parties prenantes avant, pendant après le projet GPEC.....	190

Tableau 36: Les parties prenantes avant, pendant après l'étude sur la qualité de vie au travail.	192
Tableau 37: Les instruments de gestion mobilisés dans les projets GRH pour la période T^{n-1}	196
Tableau 38: Les instruments de gestion mobilisés dans les projets GRH pour la période T^n	199
Tableau 39: Les instruments de gestion mobilisés dans les projets GRH pour la période T^{n+1}	202
Tableau 40: La typologie des positionnements possibles pour les entreprises de l'économie sociale par rapport aux philosophies de l'économie sociale et de la RSE (Alcaras et Dompnier, 2007) - cas de l'association AIMCP Loire.....	207
Tableau 41: Une différence d'attributs des projets GRH pour les parties prenantes (la période T^{n-1}).	212
Tableau 42: Une différence d'attributs des projets GRH pour les parties prenantes (la période T^n).	213
Tableau 43: Une différence d'attributs des projets GRH pour les parties prenantes (la période T^{n+1}).	215
Tableau 44: La comparaison des périodes de la mise en place des projets GRH (relations, attributs et types de parties prenantes).	216
Tableau 45: Les valeurs d'appropriation des instruments de gestion pour la période T^{n-1}	219
Tableau 46: Les valeurs d'appropriation des instruments de gestion pour la période T^n	220
Tableau 47: Les valeurs d'appropriation des instruments de gestion pour la période T^{n+1}	221
Tableau 48: Le modèle GRH de l'association lors de l'intégration de la RSO.	224

Liste des encadrés

Encadré 1: Entre la théorie et la pratique : une recherche abductive.	122
Encadré 2: Les types d'actions menées dans une recherche action (Barbier et Boissonnet, 2014).....	125
Encadré 3: Les cinq phases de la recherche intervention - selon Hatchuel et Molet (1986), résumées et traduites par David et al. (2000, p.106).	130
Encadré 4: Une illustration du passage d'un codage descriptif à un codage thématique – la création du nœud « parties prenantes » (auteur).	140
Encadré 5: Les engagements de la charte RSO de l'association AIMCP Loire (Février, 2017).	145
Encadré 6: L'extrait de verbatim liés au thème de « l'environnement ».	159
Encadré 7: L'extrait de verbatim liés au thème de « la communication et le climat social ».	159
Encadré 8: L'extrait de verbatim liés au thème « des lois, des normes et de l'organisation ».	160
Encadré 9: L'extrait de verbatim liés au thème « la RSO est une démarche floue ».	160
Encadré 10: L'extrait de verbatim liés au thème « l'économie, la rentabilité ».	160
Encadré 11: L'extrait de verbatim liés au thème « le pilier social ».	160
Encadré 12: L'extrait de verbatim liés au thème de la « société ».	161
Encadré 13: La vision de la RSO des 30 membres de la commission RSO.	166
Encadré 14: Le bilan des plans d'actions RSO (2016-2017).	171
Encadré 15 : La synthèse de l'analyse textuelle des actions RSO et le discours de membres de la commission RSO.	177
Encadré 16: Les évaluations externes et le discours des membres de la commission RSO. .	181
Encadré 17: Les parties prenantes et les projets en GRH.	195
Encadré 18: Les instruments de gestion mobilisés dans les projets GRH.	203
Encadré 19: Les engagements de l'association en ESS et RSO.	210
Encadré 20: Le modèle associatif des parties prenantes lors de l'intégration de la RSO.	217
Encadré 21: Les valeurs d'appropriation des outils de gestion.....	221

Liste des schémas

Schéma 1: Le plan de la thèse.	29
Schéma 2 : Les positionnements des modèles GRH entre l’informel et le professionnalisme (auteur).	82
Schéma 3: Les scénarios GRH lors de l’intégration de la RSO.	103
Schéma 4: L’analyse factorielle en coordonnées - analyse textuelle Alceste (années 2016-2017).	174
Schéma 5: Le cycle de l’intégration de la RSO.	175
Schéma 6: Synthèse des actions développées lors de l’introduction de la RSO dans l’association AIMCP Loire.	176
Schéma 7: Les parties prenantes présentes dans les quatre projets GRH pour la période (avant l’année 2015).	211
Schéma 8: Les parties prenantes présentes dans les quatre projets GRH entre 2015 et 2018.	213
Schéma 9: Les parties prenantes présentes dans les quatre projets GRH pour l’année 2018 et au-delà.	214
Schéma 10: Les valeurs de l’appropriation des instruments GRH sur les trois périodes étudiées – relations entre parties prenantes et association (information, consultation, concertation).	222
Schéma 11: L’évolution de l’implication des parties prenantes lors de l’intégration de la RSO.	233

Liste des figures

Figure 1: La représentation graphique de la carte cognitive des leviers en faveur de l'engagement dans une stratégie responsable dans le secteur médico-social (Bertezene et Vallat, 2016, p.15).....	52
Figure 2: La typologie des parties prenantes : un, deux, ou trois attributs présents (Mitchell, Agle et Wood, 1997 ; p.874).....	58
Figure 3: Le quadrilatère coopératif (Desroche, 1992), adapté par l'auteur.....	60
Figure 4 : Les parties prenantes associatives regroupées en zones d'attributs.....	66
Figure 5: Le modèle de la gestion durable des ressources humaines (Borter et al. 2011).	89
Figure 6: Les trois catégories d'indicateurs médico-socio-économiques (Bauduret et Jaeger, 2005 ; p.195).	96
Figure 7: Les indicateurs médico-socio-économiques et les instruments de gestion (auteur). 97	
Figure 8: Les grandes évolutions du cadre législatif du secteur médico-social et le développement d'une association médico-sociale (Unifaf, 2016).	111
Figure 9: Le corpus analysé par Alceste 2015 en plusieurs classes.	172

Annexes

Annexe 1 : Le projet associatif 2015.

Annexe 2 : Les codes des parties prenantes.

Annexe 3 : Les observations de la RSE dans les entreprises classiques.

Annexe 4 : Les parties prenantes dans le projet associatif 2015.

Annexe 5 : Le modèle de la fiche de poste d'AIMCP Loire + fiche complétée.

Annexe 6 : Plan d'actions – démarche GPEC.

Annexe 7 : Cartes générées par Nvivo 11.

Annexe1 : Le projet associatif 2015.



*Votre projet de vie et votre bien-être
sont notre quotidien*

PROJET ASSOCIATIF

AIMCP LOIRE

En cours de réactualisation 2015



PLAN DU PROJET ASSOCIATIF AIMCP LOIRE

Préambule.....

..

1-Historique..... de
l'association.....

2-Les Motivations de la réactualisation de son Projet associatif :

2.1 -
Externe.....

2.2-
Interne.....

3-Les Fondamentaux du projet associatif de l'AIMCP Loire :

3.1-Ses
Buts.....

3.2-Ses
Valeurs.....

3.3-Ses missions d'intérêt
général.....

3.4-Son utilité sociale
spécifique.....

4-Sa Gouvernance :

4.1- Ses instances politiques :

-l'Assemblée
Générale.....

-le Conseil
d'Administration.....

-le Bureau
.....
exécutif

-l'Administrateur
délégué.....

4.2-Ses instances techniques de Management: l'Equipe de
Direction.....

4.2.1-Son rôle.....

4.2.2-Ses missions-ses
délégations.....

5-Ses Orientations Stratégiques :

5.1-Sa politique associative :

5.1.1-mieux préciser quels sont ses usagers
.....

5.1.2-définir son périmètre de
rayonnement.....

5.1.3- développer le nombre de ses
adhérents.....

5.1.4- améliorer l'efficacité des instances
associatives.....

5.1.5-renforcer la représentativité des bénéficiaires et leurs
familles.....

5.1.6-rechercher des
fonds.....

5.1.7-proposer des actions associatives.....

5.1.8-Développer une démarche de Responsabilité Sociétale des Organisations.....

5.2-L'ouverture sur son environnement.....

5.3-Créer, Gérer et développer des établissements et services :

5.3.1-Diffuser la culture de la Qualité auprès de tous.....

5.3.2-Développer la personnalisation de l'accompagnement.....

5.3.3-Soutenir la vie sociale, citoyenne, sportive, culturelle et culturelle.....

5.3.4-Préparer à la vie affective et sexuelle des futurs adultes.....

5.3.5-Sécuriser les financements à travers des CPOM.....

5.3.6- Nouer des alliances en répondant à des appels à projet.....

5.3.7-Entretenir et rénover leur patrimoine immobilier et logistique.....

5.3.8-Participer à la recherche appliquée.....

5.4-Affirmer son projet de Gestion des Ressources Humaines.....

5.5-Structurer sa Gestion financière :

5.5.1-Consolider les fonds propres.....

5.6-Organiser sa Communication Interne et Externe :

5.6.1-Définir un plan de communication interne et externe.....

5.6.2-Décliner les éléments de la signalétique.....

5.6.3-Utiliser les vecteurs modernes de communication.....

5.6.3-Organiser les relations avec les médias.....

5.6.4-Communiquer avec « l'extérieur » (université, écoles.....)

6- Les Grands Objectifs à atteindre de 2015 à 2020.....

7- Les Plans d'Actions 2015 à 2020.....

8-Les modalités d'évaluation du Projet Associatif.....

Conclusion.....
.....

PRÉAMBULE

L'association IMCP-Loire, créée il y a 50 ans, dans le cadre d'une évolution de l'environnement législatif (par les lois du 2 janvier 2002 et 11 février 2005) a l'obligation aujourd'hui de réactualiser son projet associatif élaboré en 2008.

Celui-ci permet notamment de rappeler son histoire, d'affirmer des valeurs, une éthique, de fixer certaines grandes orientations pour l'avenir.

Il doit aussi servir de référence qui permette de fédérer parents et professionnels autour d'objectifs partagés, au service des enfants, adolescents et adultes souffrant de paralysie cérébrale qui sont accueillis, hébergés ou accompagnés tous les jours au sein de ses établissements et services.

Ces bénéficiaires doivent être accompagnés, en étant le plus possible, acteurs de leurs propres destins personnels et dans la perspective d'accéder à une place de citoyen à part entière, en capacité d'exercer la meilleure participation sociale qui leur soit possible.

Cela suppose également que ce projet associatif comporte un projet de transformation sociale, que nous appelons la "*plus-value associative*", qui permette à la fois de sensibiliser l'opinion publique sur la catégorie de citoyens que l'association accompagne, mais également qui montre comment son action "profite" à la société, en matière de réflexion du lien social, dans le domaine du maintien ou du développement des solidarités...

A travers le projet associatif réactualisé, présenté ci -après, nous allons tenter de développer tous ces aspects.

Nous vous en souhaitons une Bonne Lecture,

Le Conseil d'Administration de l'Association IMCP-Loire

N.B. : Ce projet associatif a été coordonné par le Directeur Général de l'Association IMCP-Loire, il sera à valider lors du Conseil d'Administration du 21 mai 2015, à faire approuver par l'Assemblée Générale 2015 et sera révisé en 2020.

1^{ère} partie : HISTORIQUE DE L'ASSOCIATION IMCP-LOIRE

L'historique présenté ci-dessous est traitée dans ses grandes lignes, elle « balise » les grandes étapes de la structuration de notre association.

En effet, l'association IMCP-Loire a été créée le 19 décembre 1965, à partir de 4 parents d'enfants IMC, sans solution d'accueil pour ceux-ci.

Après avoir ouvert un premier établissement pour enfants en 1967 (un Institut d'Education Motrice, ouvert rue Victor Laprade à Saint Etienne le 2 mai, puis transféré le 5 janvier 1970 sur la commune de L'ETRAT, au lieu-dit "Le Maniquet"), elle a créé ensuite en 1976 un second établissement à SAINT-ETIENNE/TERRENOIRE pour accueillir les adolescents (IMPRO "La Grange", transformé en IEM en 1993).

En 1978 (les adolescents ayant grandi), sur le même site que l'IMPRO "La Grange", un Centre d'Aide par le Travail de 10 places est créé, dans le cadre d'une extension des bâtiments existant.

En 1982, la capacité du CAT sur le même site passe à 13 places.

En 1983, le Centre d'Aide par le Travail est transféré au 39, Avenue de Rochetaillée à SAINT-ETIENNE dans les locaux d'activité. La capacité d'accueil est de 30 places.

Au printemps 1987, un petit internat de semaine de 7 places est créé rue Bergson à SAINT ETIENNE, en vue d'héberger quelques enfants de l'IEM Le Maniquet.

En Juillet 1995, le Centre d'Aide par le Travail est reconstruit au 49, Rue Edouard Martel sur la Zone Industrielle de "La Chauvetière" dans le quartier de La Cotonne à SAINT ETIENNE, où il se trouve actuellement. Sa capacité d'accueil est portée à 50 places et une section annexe de 10 places est créée.

En 1997, une section d'accueil de jour est créée sur l'ancien site du CAT au 39, Avenue de Rochetaillée à SAINT-ETIENNE. Sa capacité d'accueil est de 15 places.

En avril 1998, l'IEM le Maniquet est transféré et reconstruit sur la ville de VEAUCHE. Il est rebaptisé "IEM Maxime le Forestier", sa capacité d'accueil est augmentée à 36 enfants.

En septembre 1998, un service d'accompagnement à la vie sociale est créé à partir du CAT, pour permettre l'accompagnement de 8 personnes vivant en colocation dans des appartements collectifs et de 14 personnes vivant à domicile.

En mars 2003, la capacité d'accompagnement est portée à 14 personnes en colocation et 25 vivant à domicile.

En juillet 2003, un mini foyer de 5 places permanentes et d'1 place d'accueil temporaire est créé au 24, rue Thimonnier à SAINT-ETIENNE. Il assure l'hébergement d'adultes accueillis à la

journée en section d'accueil de jour (sa capacité est portée à 6 places permanente en novembre 2006).

En septembre 2003, la capacité de la section d'accueil de jour passe à 21 places pour la SAJ et 13 places pour la section annexe.

En septembre 2003, un internat de semaine pour adolescents de 5 places est créé, au 2, rue Nicolas Chaize à SAINT-ETIENNE Bellevue, dans le même immeuble où vivent des adultes accompagnés par le SAVS.

En juillet 2006, la capacité du C.A.T (devenu ESAT = Etablissement ou Service d'Aide par le Travail, nouvelle appellation découlant de la loi du 11 février 2005) passe de 52 à 55 places.

En septembre 2006, l'IEM la Grange est transféré et reconstruit sur la ZAC de Montrambert-Pigeot sur la ville du CHAMBON-FEUGEROLLES. Il est rebaptisé "IEM les Combes de la Grange", sa capacité d'accueil est augmentée à 39 adolescents.

En septembre 2008, à partir de l'IEM la Grange, est créé un Service de Soins et d'Éducation Spécialisée à domicile (SESSAD) destiné à accompagner 10 collégiens ou lycéens de 11 à 20 ans sur tout le département de la Loire.

En août 2011, le Mini-Foyer Thimonnier est transféré et reconstruit en lieu et place de l'hôtel de France au Centre-ville du CHAMBON-FEUGEROLLES. Il est rebaptisé "Foyer l'Olivier", sa capacité d'hébergement est augmentée à 44 adultes, dont 15 places de Foyer d'Accueil Médicalisé.

En mai 2012, lors de son Assemblée Générale annuelle, l'association change de nom, elle devient « **Association des IMC et Polyhandicapées de la Loire** ».

En octobre 2013, la SAJ est transférée et reconstruite sur la ZAC de Montrambert-Pigeot sur la ville du CHAMBON-FEUGEROLLES, sur le même site que l'IEM Les Combes de la Grange. L'établissement est rebaptisé "Centre de Développement Personnel Henry's", sa capacité d'accueil est augmentée à 40 adultes.

Depuis juin 2013, l'association assure la gestion du Foyer de Vie « Les Alouettes » à Donzère, à la demande de l'Association Départementale des IMC de la Drôme et dans le cadre d'un mandat de gestion.

2^{ème} PARTIE : LES MOTIVATIONS DE LA RÉACTUALISATION DE SON PROJET ASSOCIATIF

2.1-EXTERNE:

En 2008, notre association a formalisé son premier projet associatif en raison du nouvel arsenal juridique des années 2000, dont la première pierre est la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, enrichie par la loi du 11 février 2005 « *pour l'égalité des droits et des chances, la participation des personnes handicapées* », dite « *loi handicap* », lois déclinées par différents décrets, dont le décret budgétaire de 2003 (pour la loi du 2 janvier 2002).

Les relations avec la puissance publique, qu'elle soit d'Etat, régionale ou départementale, évoluent vers une contractualisation formalisée, notamment par l'instauration des Contrats

Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens, les CPOM. Cette dimension contractuelle se retrouve également dans les relations avec les personnes en situation de handicap, appelées désormais « *usagers* » dont il convient de décrire les modes d'accompagnement et non plus seulement de « prise en charge ». Au-delà de la seule rupture sémantique, l'invitation est faite à l'AIMCP Loire, à ses adhérents et aux salariés qu'elle emploie, de se positionner différemment vis-à-vis des personnes accueillies.

Cela se traduit par l'instauration de droits nouveaux pour les usagers et leur famille. Leur expression est mieux prise en compte notamment au sein des CVS (Conseil de la Vie Sociale) ou par le biais d'enquêtes de satisfactions. Les usagers sont invités à participer à l'écriture des projets les concernant au premier chef, comme les projets personnalisés ou d'établissement par exemple. L'année 2014 a amplifié cette question de la « participation des usagers » par une active contribution aux évaluations externes de ceux-ci et de leurs représentants sur les différentes structures de notre association.

La loi du 11 février 2005, portée par Jean-François CHOSSY, député de notre département et ami fidèle de notre association, affirme un rééquilibrage des statuts entre « valides » et « non valides ». Il en découle que la réponse de la collectivité aux conséquences du handicap relève des dispositions communes et que l'exception devient la marge. Il en est ainsi de la scolarité, chaque enfant de la République, porteur de handicap ou non, étant considéré comme écolier et, à ce titre, doit être scolarisé.

Les relations avec les commissions reconnaissant le handicap changent également. Le projet de vie de la personne devient la porte d'entrée à un « *droit à compensation* » en fonction de ses choix (financiers, humains, matériels, animaliers) et non plus simplement un droit à une allocation.

C'est pour prendre en compte l'ensemble de ces changements sociétaux et législatifs que l'AIMCP Loire avait rédigé son projet associatif en 2008, intégrant cette nouvelle dimension philosophique et légale de l'accompagnement des personnes en situation de handicap. Elle adapte et réorganise les moyens humains et matériels dont l'association dispose, tout en rappelant les valeurs qui l'ont fondée, valeurs qui restent toujours vivantes et d'actualité.

Mais depuis l'écriture de ce premier projet, nous avons assisté à la création des « *Agences Régionales de Santé* », les ARS, signant la fin des « *Comités d'Organisation Sociale et Médico-Sociale* », les CROSMS, à travers la Loi du 21 juillet 2009 « *Hôpital, Patients, Santé et Territoires* », qui introduit une logique plus « descendante » dans la relation engagée entre les associations et le pouvoir public.

Celle-ci est notamment incarnée à travers les PRIAC (programme régional interdépartemental des accompagnements médicosociaux) et les appels à projets. Il convient donc de revoir toute notre politique associative pour prendre en compte cette nouvelle donne, qui amène des associations comme la nôtre à raisonner plus en termes de « territoire » et de « coopération ».

2.2-INTERNE :

Le besoin de modernisation du fait associatif se trouve également en interne. Aux militants pionniers qui ont su créer et développer des dispositifs innovants, il faut ajouter de nouvelles

énergies tout en conservant le même état d'esprit qui a prévalu à l'origine de l'association. Dans un monde enclin au consumérisme, il importe de redynamiser l'engagement associatif.

Les liens familles/usagers/professionnels sont différents d'il y a cinquante ans et la recherche d'un équilibre rénové est à mener. Les professionnels ont eux aussi besoin de trouver dans le projet associatif le sens de leurs missions dans la mesure où les positions qui organisaient les rapports entre usagers et professionnels ont changé et vont encore changer.

Dans le même temps, on constate une évolution forte des personnes accueillies demandant à l'association de s'interroger sur le terme même d'infirmité motrice cérébrale. Il est admis que l'Infirmité Motrice Cérébrale (IMC) est un trouble du mouvement et de la posture dû à une lésion cérébrale non évolutive survenue dans la période anténatale ou périnatale (avant 2 ans).

Des troubles spécifiques des fonctions supérieures peuvent s'y associer. Guy TARDIEU avait précisé en 1954 que ces enfants n'avaient pas d'atteinte intellectuelle et qu'ils pouvaient suivre une scolarité ordinaire.

Toutefois, l'étiologie de la lésion cérébrale a changé au fil du temps et l'Infirmité Motrice Cérébrale peut s'accompagner, en plus du trouble moteur, de troubles des fonctions cognitives. Lorsque la fonction intellectuelle est gravement atteinte, les termes d'Infirmité Motrice d'Origine Cérébrale (IMOC) ont été salariés en France.

La communauté scientifique juge aujourd'hui préférable d'employer les termes de Paralyse Cérébrale (PC), dénomination internationale (Cerebral Palsy), en précisant les déficiences et leur origine. L'Infirmité Motrice Cérébrale, au sens plus large de paralysie cérébrale, est un état non évolutif et non héréditaire, qui résulte de la destruction de certaines cellules du cerveau.

Le trouble prédominant est le trouble moteur, dont la conséquence est la déficience motrice. Cependant d'autres grandes fonctions peuvent être atteintes et l'on parle alors de troubles associés.

Les conséquences varient selon la gravité de la déficience. Les plus communes sont :

- Difficultés de contrôle et coordination musculaire,
- Spasticité et tremblements,
- Problèmes sensoriels, en particulier visuels et auditifs,
- Troubles cognitifs, dyspraxies.
- Atteintes intellectuelles.

La paralysie cérébrale, touche en France 2,25 naissances sur 1000, soit environ 1.500 enfants chaque année. C'est cette définition internationale qui sera reprise tout au long du projet associatif.

Sachant que notre association a élargi au fil du temps son recrutement, en direction notamment des personnes polyhandicapées et des personnes présentant des « handicaps rares ».

L'ensemble de ces constats externes et internes conduit l'AIMCP Loire à « toiletter » son projet pour mieux permettre à chacun de comprendre ce qui la fait exister, les valeurs qui

la fonde, la population qu'elle entend accompagner et prendre en charge, les actions qu'elle entend mener et la manière avec laquelle elle gouvernera son projet.

3^{ème} PARTIE : LES FONDAMENTAUX DU PROJET ASSOCIATIF

3.1 – LES BUTS DE L'ASSOCIATION EXPRIMÉS A TRAVERS SES STATUTS

Dans l'article 3 des statuts de l'association IMCP-Loire il est affirmé que :

Le but de l'Association est de favoriser l'élaboration d'une société dans laquelle les personnesshandicapées auront leur place, à partir de l'acceptation de leur différence.

Ses moyens d'action viseront à :

-Promouvoir le développement complet des personnes atteintes de paralysie cérébrale dans un milieu le plus adapté possible à leur épanouissement.

-Informer l'opinion et les pouvoirs publics de l'existence des personnes atteintes de paralysie cérébrale (dont IMC et polyhandicapés) sans troubles de comportement et de leurs besoins particuliers,

Par :

- o *La création et la gestion de toute structure adaptée*
 - o *La diffusion de publications écrites et audio-visuelles*
 - o *La collaboration avec toutes les autres Associations visant les mêmes finalités.*
- L'Association agit en dehors de toute tendance confessionnelle ou politique.*

3.2 - SES VALEURS EXPRIMÉES A TRAVERS LA CHARTE ASSOCIATIVE

L'Association des Infirmes Moteurs Cérébraux et Polyhandicapés de la Loire, de type Loi 1901 a été créée par des parents qui en assurent **bénévolement** la gestion.

Par la création et le développement permanent de structures adaptées permettant l'accès à l'éducation, la formation, l'information, les soins et le travail, dans le cadre d'un **projet de vie personnalisé, elle s'engage :**

- A garantir, préserver, aménager la plus grande liberté individuelle dans le respect des règles qui assurent la liberté collective.
- A faire reconnaître les droits de la personne paralysée cérébrale et polyhandicapée, en particulier :
 - Droit à la dignité
 - Droits Sociaux
 - Droits Civils attachés à sa citoyenneté
 - Droits à l'intimité et à l'intégrité physique et morale

Dans une recherche obstinée du mieux-être, du mieux vivre et, lorsque cela est possible, de la meilleure autonomie de la personne paralysée cérébrale (I.M.C) et polyhandicapée.

- Par le respect :
 - Du droit à la différence,
 - De la liberté d'expression

➤ L'association IMCP-Loire s'engage à être force de propositions pour tout projet visant à une amélioration de **la vie de la personne paralysée cérébrale et polyhandicapée, avec un engagement de gestion cohérente et transparente des fonds publics.**

3.3 - SES MISSIONS D'INTÉRÊT GÉNÉRAL POURSUIVIES

Depuis l'origine de sa création en 1965, l'association IMCP-Loire a été reconnue par les autorités publiques comme partenaire en capacité d'assurer l'accueil et l'accompagnement des personnes IMC et polyhandicapées sur le département de la Loire, à travers des établissements et des services créés et gérés par l'association.

Depuis la Loi du 2 janvier 2002 dans son article 5, qui précise que :

"L'action sociale et médico-sociale, au sens du présent code, s'inscrit dans les missions d'intérêt général et d'utilité sociale suivantes :

"1° Evaluation et prévention des risques sociaux et médico-sociaux, information, investigation, conseil, orientation, formation, médiation et réparation ;

"2° Protection administrative ou judiciaire de l'enfance et de la famille, de la jeunesse, des personnes handicapées, des personnes âgées ou en difficulté ;

"3° Actions éducatives, médico-éducatives, médicales, thérapeutiques, pédagogiques et de formation adaptées aux besoins de la personne, à son niveau de développement, à ses potentialités, à l'évolution de son état ainsi qu'à son âge ;

"4° Actions d'intégration scolaire, d'adaptation, de réadaptation, d'insertion, de réinsertion sociales et professionnelles, d'aide à la vie active, d'information et de conseil sur les aides techniques ainsi que d'aide au travail ;

"5° Actions d'assistance dans les divers actes de la vie, de soutien, de soins et d'accompagnement, y compris à titre palliatif.

"6° Actions contribuant au développement social et culturel, et à l'insertion par l'activité économique.

Ces missions sont accomplies par des personnes physiques ou des institutions sociales et médico-sociales.

Sont des institutions sociales et médico-sociales au sens du présent code les personnes morales de droit public ou privé gestionnaires d'une manière permanente des établissements et services sociaux et médico-sociaux."

L'association IMCP-Loire a été confirmée dans sa position sur les dispositifs médico-sociaux du département de la Loire.

Cette reconnaissance d'une mission d'intérêt général, passe par les différentes habilitations, agréments ou conventions qui lient l'association IMCP-Loire à l'Agence Régionale de Santé, au Département de la Loire (ex Conseil Général), à la CARSAT (Caisse d'Assurance Retraite et Santé au Travail°

3.4 - LES MISSIONS D'UTILITÉ SOCIALE QUI LUI SONT SPÉCIFIQUES

Les missions d'utilité sociale, sont les missions spécifiques poursuivies par l'association IMCP-Loire du fait de ses propres orientations politiques.

Ces missions d'utilité sociale lui permettent d'affirmer sa légitimité associative et de se démarquer d'une certaine forme d'instrumentalisation possible de la part des pouvoirs publics. C'est aussi la possibilité d'exprimer son projet de transformation sociale, qui constitue une "plus-value associative", non réductible à la création et la gestion d'établissements et de services.

Pour qualifier ces missions, il est indispensable de se référer aux 4 spécificités méritoires que François Bloch-Lainé, Président de l'UNIOPSS, avait définies en 1994 :

- 1-L'association doit exercer une fonction **de réfection du tissu social**, en mettant en place des méthodes et des moyens pour renforcer les liens sociaux et en faisant vivre la citoyenneté au quotidien.
- 2-L'association doit exercer une fonction **d'accompagnement des personnes démunies ou exclues**, en leur permettant notamment un meilleur accès aux droits sociaux, les soutenant dans l'apprentissage de la citoyenneté, du vivre ensemble, de la responsabilité et de la médiation.
- 3-L'association doit exercer une fonction **d'avant-garde ou d'innovation sociale**, en ayant la capacité à faire émerger des demandes sociales des personnes qu'elle côtoie et non seulement à répondre à des besoins définis à priori par les pouvoirs publics.
- 4-L'association doit exercer une fonction **de production de services à moindre coûts pour la collectivité**, à savoir qu'elle doit mobiliser l'implication de bénévoles dans certaines des activités qu'elle organise.

Voici quelques exemples qui illustrent la plus-value associative que notre association IMCP-Loire met en œuvre depuis quelques années.

- La participation à un évènement sportif ouvert à tous types de pratiquants valides ou IMCP s'inscrivant dans un programme d'animations locales (Trail Gargomannois 2014, Aspasienne 2014, Journées de la ville en partage)
- Valorisation d'œuvres picturales réalisées par des artistes IMCP (Prix Atout Soleil GENERALI 2014 'ARTS ET HANDICAP', Exposition à La maison des Adolescents à Saint-Etienne suite à un projet Art Plastique de l'IEM les Combes de la Grange avril 2015)
- Organisation d'activité en partenariat avec d'autres associations (Secours populaire, Handisport)
- concert Rhin jazz
- Participation à une journée de lutte contre les discriminations
- Organisation d'un séjour avec le service SAVS au Sénégal- remise d'un prix ORPEA
- Organisation d'activités de loisirs et des séjours de vacances pour les personnes handicapées

4^{ème} PARTIE : LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE IMCP LOIRE

4.1 - INSTANCES POLITIQUES : L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ET LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

LEURS RÔLES

Dans les statuts actuels, il est dit que :

-Les membres de l'association se composent des parents de personnes IMC ou polyhandicapées, des personnes IMC majeures, de toute personne physique ou morale désirant soutenir l'Association.

-L'Assemblée Générale entend les rapports du Conseil d'Administration sur la situation morale et financière de l'Association, elle approuve les comptes de l'année écoulée, elle procède au renouvellement des membres du Conseil, elle délibère sur l'ordre du jour communiqué aux membres de l'Association, quinze jours au moins avant la date de l'Assemblée Générale.

Au-delà de ce rôle formel, quelque part comme "simple chambre d'enregistrement", l'assemblée générale doit être le lieu où est mis en débat le projet de transformation sociale de l'association, à savoir sa mission d'utilité sociale, telle que nous l'avons décrite plus haut.

La réhabilitation de l'Assemblée générale sur sa fonction politique d'espace de débat, de délibération et de projets doit être de nature à permettre l'apport de sang neuf par l'arrivée de nouveaux parents militants. Elle est souveraine en toutes décisions.

-Le Conseil d'Administration a les pouvoirs les plus étendus pour la direction de la gestion de l'Association et qui ne sont pas réservés à l'Assemblée Générale. Il peut s'entourer de personnes qualifiées, cooptées à l'intérieur ou à l'extérieur de l'Association pour mener à bien cette mission.

Au-delà de ce rôle statutaire, il est important d'affirmer que le Conseil d'Administration joue une double fonction pour répondre aux défis découlant de l'évolution des besoins et des attentes actuelles des personnes handicapées et de la législation moderne (lois du 2 janvier 2002 et 11 février 2005 en particulier). Cette double fonction étant :

1-Une fonction politique et stratégique, le Conseil d'Administration ayant à discuter, puis valider et garantir des orientations stratégiques majeures qui doivent lui être proposées par la Direction.

A titre d'exemple, des discussions qui ont été menées ces dernières années :

Comment accompagner les personnes paralysées cérébrales dans leur vieillissement.

2-Une fonction de contrôle de la "performance" de l'organisation déléguée à la Direction.

Cette fonction amène le Conseil d'Administration à s'intéresser un peu plus à la qualité des prestations servies, aux outils de pilotage mis en place (projets d'établissements, plans d'amélioration de la qualité...), à la santé financière globale (avec éventuellement l'appui d'experts extérieurs comme les commissaires aux comptes).

Cela passe par une meilleure définition de la fonction de Direction, le recrutement de cadres de direction sur des bases objectives (formulées en particulier dans le décret Directeurs du 19 février 2007).

Le Bureau exécutif : selon l'article 7 des statuts, « le Conseil nomme, parmi les membres élus, un(e) Président(e), un Vice-Président, un Secrétaire, un Trésorier».

– **Le (a) Président (e)**

Dans les statuts, il est dit que le Président (e) représente l'Association en justice dans tous les actes de la vie civile, qu'il (elle) peut déléguer tout ou partie de ses pouvoirs à un membre du Conseil.

Dans la pratique actuelle de l'association IMCP-Loire, la fiche de poste de la fonction de président (e) peut se formaliser comme suit :

-Représentation de l'association auprès des instances extérieures : C.D.C.P.H, MLA de la Loire, et autres.

-Il (Elle) entretient les relations avec la Fédération Française des Associations d'IMC (FFAIMC) et garantit les missions que celle-ci peut déléguer à l'association IMCP-Loire (auprès de la CNSA...).

-Il (Elle) assure l'organisation et participe aux rencontres prévues pour les négociations sur les projets et les budgets avec l'ARS – Le Conseil Général de la Loire – les mairies.

-Il (Elle) est responsable de l'organisation de spectacles annuels, qui participent à l'expression de la plus-value associative.

-Il (Elle) organise et préside la vie statutaire de l'association : l'Assemblée Générale, les Conseils d'Administration, les Bureaux (cf. calendriers de réunions).

-Il (Elle) préside les instances de fonctionnement paritaire de l'association et de ses établissements : Comité central d'Entreprise, Conseils à la Vie Sociale par le biais des présidents élus et des administrateurs délégués.

-Il (Elle) supervise l'activité de la Direction, avec laquelle elle prépare des décisions à caractère stratégiques ou opérationnelles (rencontre avec le Directeur Général environ 1 fois par semaine).

-Il (Elle) assure des jours de permanences administratives hebdomadaires pour gérer le quotidien et, en fonction des urgences.

-Il (Elle) visite 1 fois par mois les différents établissements et services de l'Association : (IEM "Maxime le Forestier, IEM "Les Combes de la Grange", CDP « Henry's », ESAT, Foyer « L'Olivier », Internats de semaine "Bergson" et "Pranière", Service accompagnement à la vie sociale, Service de Soins et d'éducation spécialisée à Domicile (SESSAD)

Discussion à cette occasion avec les Directeurs, Directeurs-adjoints, les personnels et surtout les bénéficiaires.

– **Le (la) Vice-Président (e)** : supplée la présidence chaque fois que nécessaire et assure la vacance de présidence jusqu'à la prochaine Assemblée générale en cas de force majeure.

– **Le (la) Trésorier (e)** : Il (elle) partage avec la présidence la charge de tout ce qui concerne la gestion du budget associatif et dispose de la signature sur les comptes bancaires de l'association. Il (elle) peut effectuer les paiements ordonnancés par la présidence et en accord avec le Conseil d'Administration. Il (elle) suit tout au long de l'année l'état d'engagement du budget associatif et la perception des cotisations. Il (elle) présente le rapport financier de l'association devant l'Assemblée Générale annuelle

– **Le (la) Secrétaire** : il (elle) est essentiellement chargé de la tenue des différents registres

de l'association, veille à la préparation et l'envoi des convocations pour les réunions statutaires (AG, CA, Bureau), se charge de la rédaction des procès-verbaux des Assemblées Générales, des Conseils d'Administration et des Bureaux, qu'il (elle) signe afin de les certifier conformes.

- **Le rôle du bureau** : selon l'article 11 des statuts, « il examine les propositions de modification des statuts proposés par le Conseil d'Administration un mois au moins avant l'Assemblée générale annuelle ».

Il prépare l'ordre du jour du Conseil d'Administration. L'usage, au sein de notre association, fait également du bureau un lieu d'élaboration de propositions et d'actions, soumis à l'approbation du Conseil d'Administration.

Il peut inviter, en fonction des points abordés, les administrateurs concernés ou toute personne ressource utile.

-l'administrateur délégué à un établissement ou un service

RÔLE D'ÉCOUTE :

Ecoute des enfants, des ados, des adultes qui peuvent lors d'une visite de l'établissement faire-part de leurs préoccupations d'ordre institutionnel ou familial, etc...

Ecoute de la direction qui peut avoir un souci d'ordre pratique, etc....

RÔLE DE LIAISON:

Rapporter au Conseil d'Administration, les préoccupations, les soucis recueillis lors d'une visite.

Rapporter leur initiative, leurs souhaits d'organiser ou bien de voir changer des choses, notamment à travers les Conseils à la Vie Sociale.

Il est le témoin de la vie de l'établissement ou du service

RÔLE RELATIONNEL :

Y compris la relation établie au sein de l'établissement avec la Direction, les bénéficiaires et le personnel, l'administrateur délégué peut avoir des relations avec la mairie du secteur ou se trouve l'établissement, pour une action bien précise.

Il est le lien direct entre le directeur (trice) adjoint(e) et le Conseil d'Administration.

RÔLE PARTICIPATIF :

Il assiste au conseil à la vie sociale et peut aider le (la) président(e) du Conseil à la Vie sociale dans la préparation de celui-ci.

Il peut, si le besoin s'en fait sentir, participer d'une façon pratique aux actions menées par l'établissement (organisation, fête, manifestations en tout genre).

Il peut être également appelé à remplacer la présidente dans des réunions ou manifestations et être capable de faire le point sur la journée.

Il peut être dans un domaine bien précis, fixé avec le Directeur Général et/ou adjoints, amené à participer à des réunions (technique ou autre ...).

Il peut repérer, parmi les familles ou leurs représentants au sein du CVS, des administrateurs potentiels de l'association, qu'il peut coopter ou encourager à rejoindre le Conseil d'Administration. Il peut également organiser des rencontres de parents (ou profiter de rencontres organisées par l'établissement ou le service et en accord avec la direction) pour les informer de l'existence de l'association et de sa vie propre, les encourager à adhérer.

Il n'a pas de rôle de gestionnaire de l'établissement ou du service dont il est délégué :

Ce rôle est strictement réservé à le (a) Trésorier (e) de l'Association qui est en lien direct avec le chef des services comptables et financiers qui lui communique, sous couvert du Directeur Général, toutes les informations en direct.

Ces informations sont ensuite données par le (a) Trésorier (e) au Conseil d'Administration qui, une fois par trimestre peut faire un bilan financier. Le (a) Trésorier (e) doit être en capacité de répondre en Conseil d'Administration aux questions de gestion posées par les administrateurs.

L'administrateur délégué n'a aucun pouvoir décisionnel
au sein de l'établissement ou du service :

Les administrateurs délégués n'ont pas les clés des établissements et ne s'occupent pas des alarmes.

Condition pour être administrateur délégué

Ne pas avoir son enfant sur la structure où s'exerce la délégation

4. 2 - INSTANCE TECHNIQUE DE MANAGEMENT :

Pour répondre aux missions qu'elle s'est donnée, l'AIMCP Loire a choisi de recruter des personnels salariés. Elle occupe une fonction d'employeur et en assume la responsabilité. Cette fonction comporte des engagements, une position managériale connue de tous et lui demande également une grande rigueur sur le plan de la gestion économique.

Pour répondre à cela, l'AIMCP souhaite faire reconnaître son siège social et sa fonction de supervision et coordination de directions opérationnelles sous l'autorité d'un Directeur Général.

Les directeurs s'attachent à développer l'efficacité du dispositif qui leur est confié au profit du développement des solutions les mieux adaptées aux personnes et à la qualité du service rendu. Ils font preuve d'une compétence globale, notamment de gestion, c'est-à-dire qu'ils dépassent la seule logique comptable pour évaluer l'adéquation des moyens mis en œuvre en regard des besoins (pilotage de la démarche-qualité, gestion des Ressources humaines participative, analyse des ratios d'encadrement, mais également de la structure de l'emploi en termes de qualification).

Au-delà de leur responsabilité de directeur, en leur qualité de cadres de l'association, ils contribuent à l'efficacité globale de l'AIMCP Loire.

L'ÉQUIPE DE DIRECTION

4-2-1 SON RÔLE

Sous l'autorité du Directeur Général, les Directeurs ont pour fonction de définir et mettre en œuvre la stratégie, de formaliser et mettre en œuvre les projets, exercer les 4 domaines règlementaires de gestion:

Domaine 1 : La conduite de la définition et la mise en œuvre du projet d'Etablissement ou de service

Domaine 2 : La gestion Budgétaire, Financière et Comptable

Domaine 3 : La gestion et animation des Ressources Humaines

Domaine 4 : La coordination avec les institutions et Intervenants extérieurs/ Relations Institutionnelles

4-2-2 SES MISSIONS- SES DÉLÉGATIONS

L'association IMCP a mené un audit de la Direction au cours du premier semestre 2007, en tenant compte à la fois du fonctionnement de son équipe de direction, de la parution du décret "Directeur" du 19 février 2007 et des besoins de structuration du management pour garantir le développement harmonieux des activités associatives pour les prochaines années.

A la suite de cet audit, une réorganisation de l'équipe de direction a été mise en œuvre en septembre 2007, avec la mise en place d'une Direction Générale, dont vous trouverez dans les tableaux en annexe l'articulation entre ses différents membres, régulièrement réactualisé depuis.

5^{ème} PARTIE : LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

5.1- LA POLITIQUE ASSOCIATIVE

En 2012, lors du travail qui a prélué au changement de nom de l'association, une commission associative paritaire a œuvré conjointement sur l'identité visuelle de l'association, en lien avec un cabinet de design stéphanois.

Un nouveau logo et un slogan ont été proposés par le Conseil d'Administration et validés par l'assemblée générale annuelle en mai 2012.

Ils ont été retenus pour illustrer la dynamique impulsée par les intentions de la loi du 11 février 2005, ils doivent fédérer les énergies associatives (des administrateurs et des professionnels), ils éclairent sur le sens de la politique associative adoptée.

A partir du slogan, la politique associative se construit autour de sept axes stratégiques :

5.1.1-Mieux préciser quels sont ses usagers

Notre association assure l'accompagnement de toute personne souffrant de paralysie cérébrale, de polyhandicap, de handicap rare, avec ou sans troubles associés, de naissance ou acquise. Elle élargit donc sa « clientèle » pour mieux coller aux besoins nouveaux qui apparaissent.

5.1.2-Redéfinir son périmètre de rayonnement

Son secteur d'intervention initial est le département de la Loire, ainsi que les départements limitrophes.

Son champ d'intervention prend en compte l'évolution de ses compétences reconnues au fil du temps, ainsi que les nouvelles politiques de santé régionalisées, comme la création des territoires de Santé et de nouvelles inter régions, ceci pourrait l'amener, peut-être, dans un proche futur à un changement d'appellation en lien direct avec sa sphère de rayonnement. (Illustration à titre d'exemple : « Association des IMC et Polyhandicapés Loire / Haute – Loire / Drôme-Ardèche »).

Cela est d'autant plus d'actualité que notre association coopère activement avec l'association départementale des IMC de la Drôme depuis 2012, assurant la gestion d'un foyer de vie dans le sud de la Drôme depuis le printemps 2013. Une réflexion conjointe est actuellement menée dans une perspective de rapprochement des deux associations.

5.1.3-Développer le nombre de ses adhérents

Une association forte est une association représentative qui fédère des adhérents, aussi son ambition est d'utiliser différents vecteurs de communication associative pour sensibiliser les familles et leurs enfants à l'intérêt d'adhérer : fil info, le site internet, conférences, débats (exemple : « patrimoine, donations, transmission ») avec l'aide de personnes spécialisées sur le sujet).

5.1.4-Améliorer l'efficacité des instances associatives :

Notre association fête en 2015 les cinquante ans de son existence, elle s'est fortement développée lors de la récente décennie, elle doit aujourd'hui consolider sa gouvernance, ce qui passe par l'amélioration de l'efficacité de ses instances associatives.

Une clarification des rôles des membres du Conseil d'Administration et du bureau, une dynamique de collégialité et de travail en commissions va se déployer dans la période à venir, afin que chaque administrateur soit « bien à sa place », en tant que force de proposition et d'action.

Cela conjugué à la recherche de nouveaux administrateurs, dont certains peuvent détenir un niveau d'expertise utile pour les instances associatives. Cette recherche est soutenue par les administrateurs délégués, qui ont pour mission de faire ce repérage à travers les structures de l'association, comme les CVS notamment.

La succession de la présidence est également à l'ordre du jour.

5.1.5-Renforcer la représentativité des usagers et leurs familles par :

- **Les CVS**, réunis trois fois par an, ce qui peut amener de nouveaux parents à prendre part à la vie des structures et peut-être s'investir dans l'association, comme il l'est dit plus haut.
- **Les comités d'accueils**, qui permettent ainsi de présenter l'association aux nouveaux parents et qui répondent aux interrogations de chacun.

5.1.6-Rechercher des fonds

Le développement de projets forts et innovants dans une période où nous constatons le tarissement des fonds publics (subventions) amène aujourd'hui une association comme la nôtre à rechercher des fonds d'une autre manière, pour cela des actions structurées seront menées pour :

- Prospector des partenaires privés, en qualité de donateurs, sponsors ou mécènes
- Renforcer des liens avec d'autres associations caritatives (l'Aspasienne...)
- Organiser des manifestations lucratives (spectacles, concerts, lotos...)

5.1.7-Proposer des actions associatives

***Rassembler les familles :**

- Par l'organisation de week-end associatif
- Par des activités associatives festives
- Par des activités associatives sportives, culturelles, musicales
- Par l'Assemblée Générale
- Par des réunions régulières type « groupe de paroles »
- Par des réunions Ateliers cuisine...

***Soutenir l'accès aux vacances et aux loisirs de nos usagers** en épaulant l'association sœur : « Allons Tous au Vert » dont nous avons suscité la création en 2010 (cf. paragraphe 5.4-6).

5.1.8-Développer une démarche de Responsabilité Sociétale des Organisations

Depuis plusieurs années, de même que Monsieur Jourdain faisait de la prose sans le savoir, notre association s'inscrit dans une démarche apparentée à la responsabilité sociétale des organisations (RSO), sur plusieurs de ses principes: la mise en place d'une démarche participative généralisée, une politique active de participation et de protection des usagers, une politique d'achats inscrite dans le Développement durable (producteurs locaux en agriculture raisonnée...), une gestion des Ressources Humaines bienveillante inscrite sur les territoires d'appartenance des structures, un comportement éthique dans la gestion de l'argent public qui nous est confié....

Afin de donner plus de sens à l'action collective et affirmer une « spécificité méritoire » de notre association, nous souhaitons formaliser le développement réel d'une démarche de ce type dans les années à venir. Un cadre de référence législatif et normatif permet aujourd'hui une mise en œuvre outillée avec des repères et un horizon : les lois constitutionnelles du 1^{er} mars 2005 relative à la Charte de l'environnement, la loi dite Grenelle 2 du 12 juillet 2010 portant engagement national sur l'environnement, la stratégie nationale de développement durable (SNDD) 2012-2013 ou encore la norme ISO 26000 de novembre 2010 relative à la responsabilité sociétale des organisations et enfin l'Agenda 21.

Compte-tenu de l'ambition et de la globalité de cette démarche, un Comité de Pilotage RSO devra se mettre en place et des partenariats se tisser.

A titre d'exemple opérationnel de ce qui va être engagé pour renforcer cette démarche : le recrutement sur l'année 2015 d'une Doctorante en Gestion des Ressources Humaines chargée

de mener une recherche-action en vue de mettre en place des outils spécifiques en la matière, en particulier ceux en lien avec la norme ISO 26000. Cette action s'effectuera dans le cadre d'un travail partenarial avec l'École des Mines de Saint-Etienne, elle-même membre du Club national de développement durable des établissements et entreprises publiques (CDDEP).

La participation à un Cercle de Performance de l'Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de santé et médico-sociaux (ANAP) est un autre axe de travail envisagé.

5.2 – L'OUVERTURE SUR SON ENVIRONNEMENT

Consciente de la complexité des évolutions réglementaires, sociales, et des contraintes du cadre financier, l'association ne peut pas vivre uniquement tournée sur elle-même.

L'instauration de coopération avec d'autres associations devient incontournable ne serait-ce que pour mutualiser les moyens, construire de nouvelles pratiques, peser davantage sur les politiques publiques.

C'est pour cela que l'AIMCP développe une action de réseau, non seulement au sein de la

FFAIMC, mais également au niveau régional en coopérant avec autres associations pour IMC existant en Rhône-Alpes, voire en Saône-et-Loire. Mais également avec d'autres acteurs régionaux, que ce soit dans le cadre du handicap rare (en étant membre d'un collectif interassociatif de 31 partenaires) ou pour mutualiser des outils (dans le cadre du GSM Ressourcial dont notre association est membre actif).

Enfin, au niveau local, elle se montre très active dans les réflexions et actions menées avec d'autres associations poursuivant des buts analogues, d'une part au sein du CDCPH, de la MLA, du HSB 42, de son association sœur « Allons Tous au Vert », mais également avec l'ensemble des associations de la Loire fédérées au sein de « ASSO 42 », véritable représentation politique de la diversité des associations dans notre département.

Si l'AIMCP observe une stricte neutralité politique, elle opère toutefois des actions de lobbying en étant force de proposition pour les pouvoirs publics, afin qu'ils soient éclairés au mieux par rapport aux besoins constatés sur le terrain.

5.3- CRÉER – GÉRER ET DÉVELOPPER DES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES

A partir des valeurs définies précédemment, l'association a construit son cadre éthique pour encadrer l'action de tous ses membres, à commencer par ses salariés exerçant dans les établissements et les services.

Les Enjeux principaux auxquels les établissements et services doivent faire face dans la période actuelle et future sont les suivants :

5.3.1- DIFFUSER LA CULTURE DE LA QUALITÉ AUPRÈS DE TOUS:

Conformément aux dispositions de la loi de janvier 2002, notre association a même été précurseur en la matière en diffusant la culture de la qualité dès l'année 2000.

Une aide méthodologique de la Direction nationale de la Qualité de l'APF au départ, a permis ensuite de développer au fil des années des dispositifs adaptés et performants (Coqua, Référents de la Qualité...) permettant de mettre en œuvre des plans annuels de la qualité « glissants ».

Des évaluations dites « croisées », en partenariat avec l'APF, menées en 2008, ont permis de piloter sereinement ensuite les évaluations internes et externes règlementaires sur les années 2013-2014 et 2015.

Dans les années à venir, cette culture de la qualité sera renforcée à travers des dispositifs garantissant la prévention de la maltraitance et la promotion de la bientraitance. En effet,

faisant siennes les Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles (RBPP) de l'Agence Nationale de l'évaluation et de la Qualité des établissements sociaux et médico-sociaux, l'ANESM, l'AIMCP Loire porte un regard particulièrement attentif à toutes les formes de maltraitance et promeut la bientraitance. En écho de l'ANESM, elle souligne que « *la maltraitance n'est pas un risque hypothétique et lointain mais bien un risque incontournable, consubstantiel des pratiques pour tous les professionnels au contact de personnes vulnérables, quel que soit leur métier* ». L'association invite donc les professionnels à être vigilants, à développer une conscience de ces risques et à mettre en place des organisations et des pratiques favorisant la bientraitance.

C'est en ce sens qu'un protocole de signalement des faits de maltraitance existe dans

chaque service et établissement de l'AIMCP Loire. Ce protocole doit également protéger les salariés contre les dénonciations calomnieuses.

Après le pilotage d'une étude nationale de la qualité en 2014 sous l'égide de la FFAIMC, l'association souhaite être pro-active en proposant la mise en place d'un Comité de la Qualité Sud-Est, qui fédère les associations pour IMC et permette la mutualisation d'outils partagés (référentiels...).

5.3.2- DÉVELOPPER LA PERSONNALISATION DE L'ACCOMPAGNEMENT DE LEURS USAGERS:

La personne en situation de handicap est actrice de sa propre vie, assertion légitimée à travers les Lois du 2 janvier 2002 et du 11 février 2005. En ce sens, et conformément à ces lois, elle a droit d'élaborer et de défendre son projet de vie que les différentes entités de l'AIMCP s'engagent à respecter dans la mesure de leurs possibilités et sous réserve que ce projet ne mette pas la personne en danger.

La famille est le partenaire naturel du projet dans le respect des souhaits de la personne handicapée et en conformité avec les lois, notamment pour les mineurs et les personnes bénéficiant d'une mesure de protection.

Les projets d'établissement et de service assurent le droit d'aller et venir en toute liberté dans un cadre de responsabilité définie dans le règlement de fonctionnement de chaque structure.

Les évaluations externes effectuées sur les différentes structures de notre association en 2014 ont montré que cette personnalisation de l'accompagnement est l'un de nos points forts actuels, aussi il conviendra dans la période à venir de le confirmer.

5.3.3- SOUTENIR LA VIE CITOYENNE, SOCIALE, SPORTIVE ET CULTURELLE DES USAGERS

Dans la mesure où notre association est inscrite dans le tissu associatif local, départemental et régional, conformément à l'esprit de la loi du 11 février 2005, elle encourage et favorise la présence des personnes en situation de handicap à participer à la vie sociale, associative, sportive, culturelle, voire politique, en les aidant à siéger dans les différentes instances existantes ou à accéder aux différentes structures dédiées.

L'AIMCP n'a pas la capacité et la vocation à répondre en interne à toutes les demandes des personnes qu'elle accompagne et soutient. Elle veille donc à permettre à ce que ces dernières puissent accéder aux services sociaux, culturels, sportifs, lorsqu'elles en font la demande. C'est dans ce sens qu'une association sœur a été créée en 2010, afin de mieux répondre aux demandes de pouvoir accéder aux loisirs et aux vacances.

Pour autant, lorsque des personnes en situation de handicap sont amenées à parler au nom de l'AIMCP, elles devront s'assurer d'avoir eu un mandat en ce sens du Conseil d'Administration et lui rendre naturellement compte des propos et des positions qu'elles ont été amenées à prendre.

5.3.4- PRÉPARER A LA VIE AFFECTIVE ET SEXUELLE DE FUTURS ADULTES

Les personnes en situation de handicap ont le droit, comme tout un chacun à une vie affective qui comprend à la fois le maintien des liens familiaux ou amicaux, comme le développement d'autres modes relationnels, les rapports amoureux par exemple. Bien que cette dernière dimension relève fondamentalement de la sphère privée et intime, elle est abordée dans chaque institution et service pour adolescents et adultes, en garantissant la confidentialité et la sécurité des personnes.

Si ces exigences de la vie affective et sexuelle sont complexes à assurer dans le cadre d'une vie en collectivité, les règlements de fonctionnement des établissements intègrent ce droit fondamental, dans la mesure où les sensibilités de chaque acteur sont préservées. Des ateliers d'information et de réflexion peuvent être proposés, en partenariat avec d'autres partenaires (planning familial, conseiller conjugal...), de telle façon que cette dimension de la vie personnelle des personnes en situation de handicap accompagnées ne soit ni tabou, ni ignorée, encore moins brimée.

5.3.5- SÉCURISER LES FINANCEMENTS DES STRUCTURES A TRAVERS DES CPOM

Les réformes des politiques publiques conduisent les associations comme l'AIMCP Loire à contractualiser leurs relations avec les financeurs pour stabiliser leur financement sur plusieurs années. L'AIMCP Loire s'engage à signer de tels contrats dès lors que ces derniers lui garantissent les moyens de respecter ses engagements auprès des personnes accueillies et de leur famille.

Un CPOM a été précédemment signé avec le Conseil Général de la Loire couvrant la période de 2011 à 2015, l'association prendra l'initiative de solliciter son renouvellement pour la période à venir.

Un autre CPOM concernant les Etablissements et services placés sous l'autorité de l'Etat est en discussion avec l'ARS. Il consistera également à obtenir l'agrément du siège social.

5.3.6- NOUER DES ALLIANCES EN RÉPONDANT A DES APPELS A PROJET

Nous restons attentifs aux appels à projet pour de nouvelles structures, en particulier pour nos adultes vieillissants sur la Loire, Haute-Loire, Drôme et Ardèche.

5.3.7- ENTREtenir ET RÉNOVER LE PATRIMOINE IMMOBILIER ET LOGISTIQUE

L'AIMCP Loire a développé une politique patrimoniale à travers ses établissements, qui comprend l'entretien, la rénovation, la valorisation, l'acquisition ou la location des bâtiments en prenant en compte les normes environnementales. Les contraintes réglementaires et les obligations d'hygiène et de sécurité des personnes accueillies et des salariés imposent à l'AIMCP Loire d'entretenir et de rénover les bâtiments dont elle a la charge, qu'elle en soit la propriétaire ou non. Une politique patrimoniale sera menée chaque fois que cela sera possible, soit par la donation, soit par l'acquisition lorsque les moyens financiers le permettent.

Mais la politique patrimoniale a également pour vocation de valoriser les bâtiments notamment en ouvrant certaines installations (balnéothérapie, salle de restauration, etc.) à la société civile. Cette ouverture sur le monde est un axe important du projet associatif depuis de nombreuses années.

Concernant la logistique, l'association a également développé une politique patrimoniale à travers ses véhicules, qui comprend l'acquisition et leur entretien. A l'avenir elle doit se préoccuper d'acquérir des véhicules moins polluants et d'encourager ses usagers et ses salariés à utiliser les transports en commun, chaque fois que c'est possible ou le recours à la mobilité douce.

5.3.8- PARTICIPER A LA RECHERCHE APPLIQUÉE

Nos établissements et services se sont adaptés au fil des années pour accueillir ou accompagner des bénéficiaires dont les problématiques et les tableaux cliniques se sont complexifiés. Pour répondre au mieux à leurs besoins, il est essentiel de pouvoir contribuer à la recherche appliquée pour mieux tenter de décrypter ces problématiques et ainsi mieux accompagner les personnes, par des voies et moyens appropriés.

Si dans l'univers de la paralysie cérébrale, certains acteurs sont incontournables au niveau national (comme la Fondation Motrice), nous devons conjointement nous ouvrir à d'autres réseaux contribuant à la recherche (comme pour le polyhandicap et le handicap rare...).

5.4- AFFIRMER SON PROJET DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES :

Celui-ci doit permettre à chaque salarié tout à la fois :

***D’être Acteur de son projet professionnel** tout au long de sa carrière, dans une perspective d’évolution de celle-ci et de reconnaissance (à travers des formations, des mutations internes, des promotions internes), tout en sécurisant celle-ci.

Cela suppose que l’association sache gérer les talents au travers d’une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour anticiper les mutations à venir et posséder ainsi les bonnes qualifications et les compétences adéquates pour répondre aux besoins des personnes en situation de handicap. Cela demande une attention particulière aux parcours des personnes au sein de l’association, de valoriser la mobilité et «*l’ascenseur social*», d’anticiper les départs en retraite et de préparer les recrutements en amont, soit par promotions internes, soit par la proposition de formations initiales. Les entretiens professionnels sont des outils mis en œuvre depuis plusieurs années au service de cet objectif.

***De développer sa professionnalité**, au service des personnes en situation de handicap relevant de la vocation de l’association IMCP Loire (à travers des formations et/ou le tuilage et/ou le tutorat de ses collègues professionnels expérimentés). L’AIMCP Loire joue le rôle d’une organisation apprenante faisant porter son regard autant, voire davantage sur les compétences acquises ou en cours d’acquisition que sur les qualifications. La formation tout au long de la vie est un vecteur d’amélioration du parcours des personnels comme un gage de qualité du service rendu. Mais cette dimension suppose une ouverture vers d’autres organisations, écoles, associations, pour développer des partenariats et construire des enseignements propres à répondre aux enjeux que rencontre l’association.

***De participer à la co-construction de démarches collectives de progrès pacifiées** qui servent les finalités du projet associatif de l’association IMCP Loire (à travers les instances représentatives du personnel ou les comités de la qualité).

L’AIMCP Loire recherche l’adhésion de ses salariés à son projet et à ses valeurs. Cela passe par une implication forte de ces derniers dans les espaces de réflexion professionnelle qui leur sont proposés mais également par une écoute active des représentants des salariés de la part de l’association. En effet, la fonction employeur des associations va grandissante, ce qui demande une vigilance accrue quant aux modalités de négociation et une obligation de mettre en place des instances ayant des fonctions de veille sociale pour anticiper – et si possible désamorcer – les conflits sociaux naissant du droit du travail.

***De s’imprégner du sentiment d’appartenance à une association de l’économie sociale et solidaire comme la nôtre**, dans le cadre de son histoire et de ses valeurs propres (à travers les manifestations ou les supports de communications développés par l’association). Chacun ayant la garantie d’être reconnu à sa juste place comme un membre de ce groupe humain.

***De se positionner comme citoyen humaniste en participant à son niveau à la réfection des liens sociaux et à la mixité sociale** par le soutien bienveillant apporté aux salariés en cours d’insertion (jeune en attente de formation, salarié en contrat aidé, stagiaires divers...).

La gestion de ses Ressources humaines s'inscrit dans une dynamique de **Management Participatif, portée par l'équipe de Direction, mais à laquelle sont parties prenantes les Administrateurs, les salariés, les personnes en situation de handicap et leurs familles.**

Chaque salarié **inscrit son activité professionnelle au sein d'une des quatre filières professionnelles** développées au sein de l'association IMCP Loire :

-La filière éducation et intervention sociale : éducateur spécialisé, éducateur technique spécialisé, assistante sociale, conseillère en économie sociale et familiale, moniteur d'atelier, moniteur éducateur, animateur, A.M.P

-La filière du soin : médecin, infirmière, masseur-kinésithérapeute, ergothérapeute, orthophoniste, orthoptiste, psychomotricien, aide-soignante.

-La filière administration et gestion : directeur général, directeur, directeur-adjoint, chef de service, coordinateur, comptable, secrétaire, aide-comptable, secrétaire-assistante.

-La filière logistique : cuisinier, maîtresse de maison, homme d'entretien, chauffeur, surveillant de nuit, agent de service intérieur.

Les repères collectifs en matière de relations contractuelles sont contenus dans le Droit du Travail et la Convention collective nationale de travail des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées du 15 mars 1966

Dans le cadre de ce projet associatif et avec l'appui d'une doctorante en Gestion des Ressources Humaines, nous souhaitons conduire une démarche de mise en œuvre de la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO), comme cela a été évoqué plus haut.

5.5- STRUCTURER SA GESTION FINANCIÈRE

5.5.1- CONSOLIDER LES FONDS PROPRES

Compte-tenu du tarissement des financements publics et des risques d'instrumentalisation, chaque association comme la nôtre, pour garantir sa pérennité, doit rechercher à consolider ses fonds propres. C'est pour cela que des actions structurées seront à mener pour collecter des fonds, soit auprès de personnes privées (dons, legs), soit auprès des entreprises (mécénat, sponsoring, etc.), soit encore à travers la vie associative (organisation de spectacles, de soirées...) soit auprès des familles (cotisation).

5.6- ORGANISER SA COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE

La communication, dans un monde moderne marqué par la prolifération des réseaux sociaux, doit représenter une attention forte de notre projet associatif, qu'elle soit faite en direction des familles, des usagers, des professionnels, des associations partenaires, des financeurs.

Elle doit permettre de présenter le plus clairement possible les prises de position de notre association face aux enjeux sociétaux, économiques, philosophiques que pose l'accompagnement de personnes atteintes de paralysie cérébrale.

Elle doit mettre en avant les réalisations, les initiatives de notre association et de ses structures. En matière de communication, expliquer est la première démarche permettant l'adhésion et le partage d'idéaux communs nécessaires à rendre cohérente la voix associative, tant aux niveaux interne qu'externe.

La signalétique externe et interne des établissements participe pleinement à diffuser l'image de l'association.

5.6.1 Définir un plan de communication interne et externe :

Un plan de communication va être élaboré, il définira clairement les messages, les cibles et les vecteurs de communication privilégiés. Ce plan sera présenté au Conseil d'Administration par un responsable de la communication à désigner.

Pour 2015, ce plan sera structuré autour des cérémonies du cinquantenaire de l'association.

5.6.2 Décliner les éléments de la signalétique pour affirmer l'identité visuelle de l'association:

Comme il l'a été dit plus haut, le choix d'un nouveau logo et d'un slogan, validés en 2012, a permis d'afficher une nouvelle identité visuelle de l'association, affirmant de nouvelles ambitions associatives.

En 2013, des plaques informatives ont été apposées dans les différents établissements pour mieux afficher l'appartenance associative de ceux-ci, notamment en direction des familles qui n'ont pas toujours conscience, une fois leur enfant orienté vers une structure, que cette « place » est due à l'engagement militant d'autres parents.

En 2015, une signalétique extérieure sera mise en place, pour mieux signaler au «grand public», l'implantation de notre association sur le territoire local. Cette signalétique sera également étendue à nos moyens logistiques (véhicules).

5.6.3 Utiliser les vecteurs modernes de communication :

S'il est nécessaire de proposer des vecteurs de communication « traditionnels », comme un journal papier périodique (trimestre), appelé dans notre association le « Fil Info », il est important parallèlement de se doter d'outils de communication en lien avec son temps, l'AIMCP Loire a créé il y a quelques années un site WEB, dont l'animateur est un bénévole. Il importe de réfléchir à l'élargissement de la gamme des outils informatiques voire des réseaux sociaux.

Pour faire vivre ces outils, il importe donc de constituer un petit groupe. Ce dernier doit être en prise directe avec chaque entité de l'AIMCP Loire, pour présenter les évolutions de son projet, tout comme les informations concernant les manifestations dont il est à l'origine, comme l'actualité de la paralysie cérébrale (journal, articles, recherches, formation, etc...) et de l'association (notamment tout ce qui concerne les activités proposées par la vie associative).

5.6.4 Développer les relations avec les médias – les actions de lobbying :

Dans un monde en mutation constante, il est difficile de se faire entendre et d'une manière positive pour une association comme la nôtre. Il est donc essentiel que des actions soient menées auprès des médias pour la faire mieux connaître notamment au travers des réalisations des établissements et services. Il appartient à chaque directeur de promouvoir l'image de son établissement en s'appuyant notamment sur la presse locale, à travers la Club de la Presse de la Loire, mais également, le cas échéant au travers de la presse spécialisée nationale.

Etre à l'initiative de création de supports de présentation de notre association et les valoriser auprès des médias. Après le tournage d'un premier film en 2007, c'est le cas en 2015, avec la co-production d'un film documentaire en partenariat avec une télévision locale (TL7), qui pourrait être vendu à des grands médias nationaux, afin de donner une meilleure image de l'univers du handicap, que celle qui circule à travers des tournages en caméra cachée.

Par ailleurs, une association de l'importance de l'AIMCP Loire doit poursuivre la création de réseaux qui lui permette d'être repérée par les décideurs politiques et les partenaires du monde économique (marchand ou de l'économie sociale et solidaire). Ces actions de lobbying relèvent à la fois des membres du Conseil d'Administration, et plus particulièrement la présidence, du directeur général, des directeurs et directeurs adjoints d'établissements et chefs de services, mais également de tout bénévole ou professionnel qui aurait reçu un mandat de la présidence pour ce faire.

5.6.5. Communiquer dans les milieux scolaires et universitaires :

Les interventions auprès d'un public scolaire ont pour objectif de toujours mieux sensibiliser les enfants et adolescents aux problématiques relevant de la situation de handicap. Les interventions auprès des étudiants du secteur social, médical et paramédical (IREIS, IRUP, ARAFDES...) visent, elles, le double objectif de faire mieux connaître le public accueilli par l'AIMCP Loire et de développer les compétences des futurs professionnels dans le domaine de la paralysie cérébrale.

6^{ème} PARTIE : LES GRANDS OBJECTIFS A ATTEINDRE DE 2015 A 2020

Dans la continuité d'une histoire couvrant cinquante ans, compte-tenu des orientations stratégiques et des enjeux rappelés ci-dessus, l'association se fixe les grands objectifs suivants pour les cinq ans à venir :

1- Poursuivre son ouverture sur son environnement en redéfinissant son périmètre de rayonnement :

Comme il l'est dit plus haut, les lois du 2 janvier 2002 et du 21 juillet 2009 encouragent fortement les acteurs du secteur médico-social à renforcer leur coopération, introduisant une dynamique plus « descendante » pour la création et le développement de nouvelles réponses aux besoins des usagers. La création de territoires de santé, conjugué à l'acte trois de la décentralisation créant de nouvelles régions élargies (Rhône-Alpes-Auvergne en ce qui nous concerne), nécessite de s'interroger sur le périmètre de rayonnement d'une association comme la nôtre située au centre de cette inter-région.

Aussi, notre association va devoir définir le contour des alliances stratégiques qu'elle souhaite nouer, et sur quel territoire, notamment pour répondre à des appels à projet (comme elle l'a fait en 2014 sur la handicap rare sur l'inter-région Rhône-Alpes Auvergne). Conjointement, compte-tenu du partenariat en cours avec l'association départementale des IMC de la Drôme, une décision doit être prise d'ici à la fin de l'année 2015 sur les conditions de poursuite de cette coopération et l'accompagner dans les toutes prochaines années.

2- Améliorer l'efficacité de ses instances associatives, assurer leur renouvellement, tout en renforçant la représentativité des usagers et leurs familles :

Notre association fête en 2015 ses cinquante ans d'existence, son fort développement des dernières décennies nécessite des modalités de gouvernance différentes, au profit d'une efficacité renforcée.

Au-delà du fonctionnement des instances associatives, un passage de témoin générationnel de ses dirigeants est à l'œuvre, notamment au niveau de la présidence.

3- Mieux structurer notre communication interne et externe :

Comme il l'a été dit plus haut, la communication, dans un monde moderne marqué par la prolifération des réseaux sociaux, doit représenter une attention forte de notre projet associatif, qu'elle soit faite en direction des familles, des usagers, des professionnels, des associations partenaires, des financeurs.

Selon l'adage «bien faire et le faire savoir », cela doit donner lieu à la formalisation d'un plan de communication interne et externe. Il va être initialisé sur l'année 2015 par la planification d'un programme valorisant l'anniversaire des cinquante ans de l'association.

Dans ce plan de communication, il doit être prévu de développer l'usage de nouveaux médias plus orientés vers le numérique et vers la mise en place d'une signalétique externe (établissements et véhicules) nous donnant plus de visibilité, des actions plus ciblées auprès des médias, ou de lobbying auprès des décideurs. Tout cela sans oublier les interventions auprès des milieux scolaires et universitaires pour mieux faire connaître la problématique des IMC et polyhandicapés

4- Développer le nombre de ses adhérents en proposant des actions associatives :

- Invitations des familles à l'Assemblée Générale, aux journées portes ouvertes et aux fêtes des établissements
- Spectacles, conférences et autres manifestations organisés par l'AIMCP Loire

5- Consolider le pilotage des établissements et services :

Cela passe par trois types d'actions :

- Solliciter le renouvellement du CPOM précédemment signé avec le Conseil Général de la Loire couvrant la période de 2011 à 2015.
- Poursuivre les discussions pour un autre CPOM concernant les Etablissements et services placés sous l'autorité de d'Etat avec l'ARS Rhône-Alpes. Il consistera également à obtenir la reconnaissance officielle du siège social à travers son financement et son agrément.
- Dans le cadre du pilotage des établissements et services à partir du siège social, mettre en

œuvre une démarche de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) dans le domaine de nos Ressources Humaines avec l'appui d'une doctorante spécialisée en Gestion des Ressources Humaines.

6- Poursuivre l'adaptation de la personnalisation dans l'accompagnement des usagers :

C'est en particulier accompagner des personnes handicapées motrices qui avancent en âge, avec la préparation à une future retraite, en milieu ordinaire ou spécialisé. Sachant, d'une part, que les effets du vieillissement étant souvent vécus plus précocement par ces personnes et que d'autre part, les associations comme la nôtre n'ont plus la possibilité d'être promotrices de nouvelles structures, mais doivent répondre à des appels à projet ou conclure des partenariats avec des spécialistes du vieillissement (gestionnaires de structures pour personnes âgées).

L'avancée en âge ne doit pas signifier l'arrêt d'une dynamique personnelle pour les personnes en général et pour les personnes porteuses d'un handicap en particulier.

Afin de prendre la mesure des besoins, une mission d'évaluation de ces derniers sera confié à un comité de pilotage ad-hoc dans le but de construire des dispositifs plus à même d'aider les personnes vieillissantes à développer un projet de vie singulier, qu'il s'agisse de rester dans l'institution dans laquelle elles ont toujours vécu (foyer) ou de mettre en place les organisations requises par une vie en institution pour personnes âgées

(EHPAD avec section PHV), ou à domicile (notamment à travers des formules de type maison-relais, maison-autonomie ou résidence en béguinage). Des formes juridiques appropriées (SCI) pourraient favoriser la mise en œuvre de ces formules nouvelles

Accompagner des personnes dont les déficits sont parfois multiples, complexes et/ou évolutifs et qui requièrent un accompagnement spécialisé permanent, avec hébergement médicalisé ou non. C'est notamment le cas pour les enfants porteurs de handicaps rares et de notre « inclusion » au sein de nouveaux réseaux, comme le collectif interrégional « handicaps rares Rhône-Alpes Auvergne », regroupant plus de trente partenaires associatifs.

Par ailleurs, accompagner des enfants, des adolescents maintenus en milieu ordinaire de vie (effet de la loi du 11 février 2005), en préparant certains à l'exercice futur d'une activité professionnelle plus exigeante (en milieu ordinaire ou en milieu adapté), mais aussi soutenir la scolarisation des enfants et adolescents accueillis au sein de nos structures. Des modalités de collaboration nouvelles avec le partenaire Éducation Nationale doivent être développées, éventuellement sous forme d'expérimentations.

7-Développer une démarche de Responsabilité Sociétale des Organisations

Comme il l'est dit plus haut, afin de donner plus de sens à l'action collective et affirmer une « spécificité méritoire » de notre association, nous souhaitons formaliser le développement réel d'une démarche de ce type dans les années à venir en nous appuyant sur le cadre de référence législatif et normatif.

Compte-tenu de l'ambition et de la globalité de cette démarche, un Comité de Pilotage RSO devra se mettre en place dès 2015 et des partenariats se tisser.

La participation à un Cercle de Performance de l'ANAP (Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de santé et médico-sociaux) est un axe de travail envisagé pour garantir des avancées significatives.

7^{ème} PARTIE : LES PLANS D'ACTION DE 2015 A 2020

Les plans d'action ci-joint en Annexes, déclinés sur cinq ans, sont la transcription opérationnelle des grandes orientations associatives. Cette « mise en musique » concrète permet de garantir la bonne mise en œuvre du projet associatif, année après année, en fixant des balises qui facilitent son suivi.

8^{ème} PARTIE : LES MODALITÉS D'ÉVALUATION DU PROJET ASSOCIATIF

Notre Projet Associatif devra être réévalué dès 2019 en vue de sa réactualisation.

La commission « *projet associatif* » qui a été constituée en 2014 pour piloter cette première réactualisation va assurer un suivi, année après année, à partir des plans d'action définis plus haut.

Ceux-ci vont servir de véritable tableau de bord pour assurer ce pilotage et « corriger le tir » éventuellement.

CONCLUSION

Depuis 50 ans, notre Association s'est toujours attachée

- à donner la priorité à la personne handicapée
- à l'accompagner dans la recherche de son bien-être
- à l'intégrer (l'inclure) dans la société
- à faire valoir et à faire respecter ses droits

le projet associatif d'AIMCP Loire doit être garant des valeurs humaines souhaitées par les familles, porté par le Conseil d'Administration, et accompagnée par les professionnels de l'Association.

Ainsi pourra perdurer « l'Ame » de notre Association

PLAN D'ACTION 2015

<u>Thème</u>	<u>Objectif</u>	<u>Action</u>	<u>Moyens</u>	<u>Indicateur ou délai de réalisation</u>
Vie associative	- Fêter les 50 ans de l'association	- Planifier un programme du cinquantenaire	- Commission associative du cinquantenaire	- Tout au long de l'année 2015

Informer les familles	- organisation d'une conférence d'information	- succession	- notaire et assureur	-Bilan moral et financier en fin d'année - juin 2015
Consolider le pilotage des structures	-Transférer l'internat des enfants à Veauce -négocier des CPOM -faire reconnaître le siège social	-Planifier le transfert Valider l'augmentation d'une place -dossier de renouvellement du CPOM-CD42 à instruire - Négociation dès mai 2015	- Direction et Equipe - CA et Direction - CA et Direction	-ouverture programmée en septembre 2015 -d'ici à fin 2015 d'ici à fin 2015
Accompagner l'avancée en âge des usagers	- Informer tous les usagers de 45 ans et plus et leurs représentants	-organiser une réunion d'information suivie d'une enquête sur les besoins	- Commission paritaire à constituer	-juin 2015
Coopération inter associatives	-Décider conjointement avec l'ADIMC 26 des conditions de la poursuite du	-réflexion conjointe à partir d'un document rédigé par le DG de l'AIMCP Loire.	- CA	-décision en juin 2015 pour mise en place des évolutions en janvier 2016

	partenariat engagé			
Communication interne et externe	-finaliser la réalisation de la signalétique extérieure et sur les véhicules	-décider avec les fournisseurs des solutions appropriées -planifier la réalisation	-commission communication	-d'ici à la fin de l'année 2015

<u>Thème</u>	<u>Objectif</u>	<u>Action</u>	<u>Moyens</u>	<u>Indicateur ou délai de réalisation</u>
Développer la démarche des responsabilités Sociétale et environnementale	-démarche participative généralisée	- création d'un comité de pilotage - RSO - participation à l'ANAP	- Direction - DRH - CA	- A la rentrée de septembre 2015 et à poursuivre les années suivantes
Développement de l'association	-Réfléchir sur la création de nouvelles structures	- surveiller les appels à projets sur la nouvelle région AURA	- Direction - CA	- Pour les années à venir

PLAN D'ACTION 2016

<u>Thème</u>	<u>Objectif</u>	<u>Action</u>	<u>Moyens</u>	<u>Indicateur ou délai de réalisation</u>
Vie associative	-information des familles	- organisation de 2 journées de	-rechercher des personnes compétences	- courant 2016

		formation : aidant familiaux		
Communication	- Site internet - Information - Fil Info	- Actualiser - Faire remonter les informations des établissements et services au siège	- Nommer un responsable pour regrouper au siège toutes les informations	- dès janvier 2016 Etat des lieux - bilan de fonctionnement de l'année 2016
Transfert internat des enfants à Veauche	- Dossier à suivre	- valider l'augmentation d'une place	- Direction, équipes, CA	- d'ici à fin juin 2016
Négociation CPOM/ARS	- Dossier à suivre	- Négociation avant 2016 ?		
Reconnaissance du siège social	- Dossier à suivre	- Valider le bon fonctionnement auprès des instances ARS	- CA et direction	- d'ici à fin juin 2016
Accompagner l'avancée en âge des usagers	- Dossier à suivre - Informer tous les usagers de 45 ans et plus et leurs représentants	- Réunion organisée - Enquête sur les besoins - Faire suivi du dossier	- CA et direction - Commission paritaire	- d'ici à fin juin 2016 - évolution en 2016
Communication interne et externe	- Finaliser la réalisation de la signalétique extérieure	- Particulièrement en tenant compte des nouvelles normes	- Commission communication	- Evolution en 2016 - 1 ^{ère} partie réalisée en 2015 (début)
Coopérations inter associatives	- Poursuite du partenariat avec ADIMC 26	- Document rédigé par le DG de l'AIMCP Loire	- CA	- Attendons évolution en janvier 2016

<u>Thème</u>	<u>Objectif</u>	<u>action</u>	<u>moyens</u>	<u>Indicateur ou délai de réalisation</u>
Travailler sur la succession de l'actuelle présidente ?	- Trouver un ou une remplaçante qui travaillera avec la Présidente jusqu'à la fin de son mandat en 2018	- Enquête auprès des jeunes administrateurs pour une relève assurée	- En parler au CA	- Etre opérationnel pour l'AG 2018
Aménagement du siège social après reconnaissance par l'ARS	- Regrouper les services administratifs ? - Restructuration du Siège ?	- Réflexion efficace du CA et du DG	- Informer les personnels, CA et Direction	- Janvier 2017
Consolider le CA et notre association de parents par l'arrivée de nouveaux jeunes parents ?	- Etoffer le CA pour consolider nos actions futures et rester dans la vie associative	- Rencontrer les nouveaux parents et les amener à adhérer et surtout à participer	- Mettre en action les administrateurs par des réunions d'accueil d'information sur l'association	- 2016-2017 - atteindre l'objectif pour 2018
Mutuelle santé ?	- Recherche d'info pour les contrats des personnes handicapées	-Contacter différentes mutuelles Informer les familles	-CODIR e t CA	-début 2016

PLAN D'ACTION 2017

<u>Thème</u>	<u>Objectif</u>	<u>action</u>	<u>moyens</u>	<u>Indicateur ou délai de réalisation</u>
--------------	-----------------	---------------	---------------	---

Aménagement du siège social	Regrouper les services administratifs Restructuration ?	Dossier à suivre	Dossier à suivre	1 er trimestre 2017
Stratégie de partenariat Association et entreprise ?	-4 objectifs d'un partenariat association/entreprise	-Mobilisation des compétences -Implication des acteurs -Ressources financière -Innovation sociétale -mécénat	-Moyens humains -Compétences rares -Actions collective -Appui logistique -Apports des savoir faire de l'Association à l'entreprise	-Enjeux de demain -année 2017-2018
<u>Thème</u>	<u>Objectif</u>	<u>action</u>	<u>moyens</u>	<u>Indicateur ou délai de réalisation</u>
Travailler encore plus en réseau avec nos associations IMC	-Décider des partenariats dans des domaines ciblés Ex : vieillessement personnes handicapées -Structures adaptés -Echanges inter établissement -Conférences sur les grands thèmes qui nous rapprochent	-Planifier leur réalisation -Accord de tous les partenaires	-Rencontre commission communication Entre administrateurs et établissements	-Fin 2016 -Début 2017

Développer la démarche de responsabilité sociétale et environnementale	-demande de participation généralisée	-dossier à suivre	-Direction -DRH -CA	Atteindre l'objectif en 2018
Travailler sur la succession de l'actuelle présidente	- Trouver un ou une remplaçante qui travaillera avec la Présidente jusqu'à la fin de son mandat en 2018	-Enquête auprès des jeunes administrateurs pour une relève assurée	-En parler au CA	- Etre opérationnel pour l'AG 2018
Consolider le CA et notre association de parents par l'arrivée de nouveaux jeunes parents	-Etoffer le CA pour consolider nos actions futures et rester dans la vie associative	- Rencontrer les nouveaux parents et les amener à adhérer et surtout à participer	- Mettre en action les administrateurs par des réunions d'accueil d'information sur l'association	- 2016-2017 - atteindre l'objectif pour 2018
Développer la démarche des responsabilités Sociétale et environnementale	-démarche participative généralisée	- création d'un comité de pilotage - RSO - participation à l'ANAP	- Direction - DRH - CA	- D'ici fin 2015 et à poursuivre les années suivantes
Développement de l'association	-Réfléchir sur la création de nouvelles structures	- surveiller les appels à projets sur la nouvelle région AURA	- Direction - CA	- Pour les années à venir

PLAN D'ACTION 2018

<u>Thème</u>	<u>Objectif</u>	<u>action</u>	<u>moyens</u>	<u>Indicateur ou délai de réalisation</u>
---------------------	------------------------	----------------------	----------------------	--

Travailler sur la succession de l'actuelle présidente	- Trouver un ou une remplaçante qui travaillera avec la Présidente jusqu'à la fin de son mandat en 2018	-Enquête auprès des jeunes administrateurs pour une relève assurée	-En parler au CA	- Etre opérationnel pour l'AG 2018
Consolider le CA et notre association de parents par l'arrivée de nouveaux jeunes parents	-Etoffer le CA pour consolider nos actions futures et rester dans la vie associative	- Rencontrer les nouveaux parents et les amener à adhérer et surtout à participer	- Mettre en action les administrateurs par des réunions d'accueil d'information sur l'association	- 2016-2017 - atteindre l'objectif pour 2018
Stratégie de partenariat Association et entreprise	-4 objectifs d'un partenariat association/ entreprise	-Mobilisation des compétences -Implication des acteurs -Ressources financière -Innovation sociétale -mécénat	-Moyens humains -Compétences rares -Actions collective -Appui logistique -Apports des savoir faire de l'Association à l'entreprise	-Enjeux de demain -année 2017-2018
Travailler encore plus en réseau avec nos associations IMC	-Décider des partenariats dans des domaines ciblés Ex : vieillesse personnes handicapées	-Planifier leur réalisation -Accord de tous les partenaires	-Rencontre commission communication Entre administrateurs et établissements	- Fin 2016 - Début 2017 On est en 2018 !

	<ul style="list-style-type: none"> -Structures adaptés -Echanges inter établissement -Conférences sur les grands thèmes qui nous rapprochent 			
<p>Développer la démarche des responsabilités Sociétale et environnementale</p>	-démarche participative généralisée	<ul style="list-style-type: none"> - création d'un comité de pilotage - RSO - participation à l'ANAP 	<ul style="list-style-type: none"> - Direction - DRH - CA 	- D'ici fin 2015 et à poursuivre les années suivantes
<p>Développement de l'association</p>	-Réfléchir sur la création de nouvelles structures	- surveiller les appels à projets sur la nouvelle région AURA	<ul style="list-style-type: none"> - Direction - CA 	- Pour les années à venir

PLAN D'ACTION 2019

- **Poursuite de nos actions en 2019 et 2020 en fonction de nouvelles stratégies et de nouvelles normes.**

Annexe 2 : Les codes des parties prenantes.

Parties prenantes	Catégories	Codes
Organisationnelles		
Administrateurs	Organisationnelles	O1
Directeurs des établissements	Organisationnelles	O2
Usagers	Organisationnelles	O3
Directeur général	Organisationnelles	O4
Présidente	Organisationnelles	O5
Comité qualité	Organisationnelles	O6
CHSCT	Organisationnelles	O7
Comité d'entreprises	Organisationnelles	O8
Adhérents	Organisationnelles	O9
Salariés	Organisationnelles	O10
Représentant du personnel	Organisationnelles	O11
Bénévoles	Organisationnelles	O12
Stagiaires	Organisationnelles	O13
Directeur d'établissement	Organisationnelles	O14
AMP	Organisationnelles	O15
Maitresse de maison	Organisationnelles	O16
Aides-soignants	Organisationnelles	O17
Agents de service	Organisationnelles	O18
Moniteurs éducateurs	Organisationnelles	O19
Salariés absents Court durée	Organisationnelles	O20
Salariés absence sous contrôle	Organisationnelles	O21
Salariés absents pour maladie	Organisationnelles	O22
Représentants pour gestion de l'absentéisme	Organisationnelles	O23
Délégué syndical	Organisationnelles	O24
Nouveaux salariés	Organisationnelles	O25

Experts métiers	Organisationnelles	O26
Groupes de travail par filière	Organisationnelles	O27
Doctorante	Organisationnelles	O28
Chefs de service	Organisationnelles	O29
Représentants des métiers les plus pénibles	Organisationnelles	O30
Economiques		
Banques	Economiques	E1
Agence Régionale de Santé (ARS)	Economiques	E2
Assurance maladie	Economiques	E3
Donateurs	Economiques	E4
ARS	Economiques	E5
Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA)	Economiques	E6
Contribution de solidarité pour l'autonomie (CSA)	Economiques	E7
Mecen'coop	Economiques	E8
Expert-comptable	Economiques	E9
SCIC	Economiques	E10
Donateurs	Economiques	E11
Mécènes	Economiques	E12
Conseil départemental	Economiques	E13
Unifaf	Economiques	E14
Sociétales		
Etat	Sociétales	S1
UNIOPSS	Sociétales	S2
URIOPSS	Sociétales	S3
Voisins	Sociétales	S4

Mairies	Sociétales	S5
Familles des salariés	Sociétales	S6
Familles des usagers	Sociétales	S7
Fédération des Médicoop	Sociétales	S8
Médocoop	Sociétales	S9
Novalliance	Sociétales	S10
Mandataire sociale	Sociétales	S11
Directe	Sociétales	S12
Conseil de coopération	Sociétales	S13
Les intérimaires	Sociétales	S14
Collaborateurs	Sociétales	S15
ANAP	Sociétales	S16
Doctorante	Sociétales	S17
Pôle emploi	Sociétales	S18
LeBoncoin	Sociétales	S19
IFSI	Sociétales	S20
Services du Procureur de la république	Sociétales	S21
Collectivités territoriales	Sociétales	S22
Génération futures	Sociétales	S23
Forums	Sociétales	S24
Fournisseurs de matériel	Sociétales	S25
Médecin de travail	Sociétales	S26
Psychologue	Sociétales	S27
Assistante sociale	Sociétales	S28
Formateurs (santé et sécurité au travail)	Sociétales	S29
OVEO	Sociétales	S30
VARAP	Sociétales	S31

PLURIEL	Sociétales	S32
Cabinet de conseil Itaque – Intervenant 1	Sociétales	S33
Cabinet de conseil Itaque – Intervenant 2	Sociétales	S34
Cabinet conseil et formation ITAQUE iORGA	Sociétales	S35
Organismes de formation	Sociétales	S36
GRETA, ARFRIPS Lyon, SEPR Lyon, EPSS (attention pas sur Lyon), Ecole Medcomm, Formation et santé, etc.) Contrats de génération / GPEC	Sociétales	S37
Chorum	Sociétales	S38
Délégué régional Chorum	Sociétales	S39
Formateur Logiciel Klaxoon	Sociétales	S40

Annexe 3: Les observations de la RSE dans les entreprises classiques.

Etudes sur les thèmes de la GRH et la RSE		Observations en GRH et en RSE
Neely 2002	RH et Prisme de la performance	Satisfaction et contribution des salariés ; « stratégie » et salariés; « process » et salariés, « compétences » et salariés.
Martory et Crozet, 2005	Personnel Mix : élément de mesure globale du plan social	«Développement de la formation, investissement compétences, communication généralisée et directe ; recrutement difficile et professionnel ; rémunération variable ; valorisation des salariés, climat social, relations paritaires, image sociale interne et externe
Calisti et Karolewicz, 2005	RH et DD : la Charte DRDH	Apprendre à apprendre ; intégrer les entrants, formation des jeunes et de pers. handicapées, actualiser en permanence les ressources internes ; gestion responsable et équitable des emplois et des carrières ; organisation souple du travail, aspirations individuelles ; prévenir la sécurité des personnes ; soutenir les salariés en difficulté ; reconnaissance travail individuel et collectif, rémunération équitable, gestion des départs.
Daudé, 2006	La GRRH - paradigme de la complexité	Construction sociale signifiante de l'entreprise par et à travers ses salariés ; processus d'identification et de cohésion sociale.
Gond, 2008	GRH au-delà des frontières organisationnelles	« <i>Recomposer relation psychologique reliant les salariés à leur entreprise ...renforcer le sentiment d'appartenance, et en conséquence le respect et la fierté organisationnelle</i> ».
Davister et Comeau, 2008	RSE et pratiques de GRH	Redéfinition d'une GRH « socialement plus responsable » = conciliation entre la logique de performance économique et de performance sociale.
Poissonnier et Drillon, 2008	De la GRH à la GRHD	Pas de licenciement, ni de réduction de salaire, progression de revenu/ missions ou de responsabilité des salariés, attirer de bons candidats.
Beaupré, 2008	Pratiques GRH visant le bien être des salariés	Dimensions du bien-être des salariés : avant, pendant et après l'emploi : le respect des droits fondamentaux, le développement des compétences et le maintien d'une relation d'emploi durable, accomplissement de soi. Un équilibre entre les efforts fournis au travail et la reconnaissance obtenue
Dietrich, 2010	Employabilité et RSE	L'employabilité est une thématique de la Responsabilité sociale
Grimand, 2010	Appropriation de la RSE et leur impact la fonction RH	Processus instrumental contraint : structuré et multiforme (labels, référentiels) ; processus managérial d'exploration : instrumentation faiblement structurée, apprentissage par les outils de gestion.

Bayad, 2011	Pratiques mobilisatrices	Pratiques visant l'engagement et l'implication des salariés (GSRH), forment un système de pratiques complémentaires en interne.
Borter, 2011	Vers un modèle de GRH durable	Equilibre entre vie privée et vie professionnelle, santé bio-psycho-sociale ; équité de traitement ; employabilité et personnalisation des conditions de travail; respect des diversités et non-discrimination ; valoriser la responsabilité quant aux choix qui sont pris ; favoriser des pratiques individuelles environnementales.
Dutraive et Forest, 2011	Egalité H/F et RSE	Egalité professionnelle, individus participent activement à la diffusion et à l'adoption de la RSE.
Karolewicz, et Calisti, 2005	Management durable, GRHD, GRRH, ou encore DRHD	L'apprentissage et l'autonomie d'apprentissage ; décliner les compétences au niveau organisationnel, au niveau de l'équipe et au niveau individuel : être relié en permanence à son environnement, l'innovation en permanence, le partage, la réorganisation
Giuliano, 2012	Gestion socialement responsable des RH	Equité entre H et F (rémunérations, formation, recrutement), recrutement diversifié, non-discrimination à l'embauche, emplois de qualité offerts, un taux de formation acceptable.
Thévenet et al, 2009	Fonctions RH et la RSE	La FR est au centre des mesures qui peuvent être prises : égalité de traitement (sexe, générations) de recrutement de certaines catégories de personnes (handicapés), de non-discrimination (âge, origine sociale ou culturelle) (page 41)
El-Abboubi, et Cornet 2012	Certification RSE –levier de changement GRH- SA8000	Formalisation de la GRH, importance du rôle du dirigeant, de l'arbitraire, du discrétionnaire, de l'affectif à l'objectivité, la rationalité et la légitimité : pérennisation d'un processus de GRH
Barthe et Belabbes, 2016	la RSE : un relooking des bonnes pratiques RH	Orienter l'intégration des principes de RS aux pratiques de GRH; attachement des salariés aux principes et aux valeurs de RS, maximisation du bien-être de l'ensemble des salariés, leur protéger et leur reconnaître.

Annexe 4 : Les parties prenantes dans le projet associatif 2015.

Acteurs internes	Acteurs externes
<p>Usagers (enfants, adolescents et adultes accueillis, personnes vieillissantes) – IMC et polyhandicapées</p> <p>Salariés – professionnels – Ressources humaines</p> <p>Conseil de la vie social</p> <p>Bénévoles</p> <p>Conseil d'administration (CA)</p> <p>Direction</p> <p>Directeurs-adjoints</p> <p>Directeur général</p> <p>présidente</p> <p>Cadres de Direction</p> <p>Bureau exécutif (président, vice-président, secrétaire et trésorier)</p> <p>Administrateur délégué à un établissement ou service</p> <p>Instances associatives</p> <p>Comités d'accueil</p> <p>Doctorante en GRH</p> <p>Instances représentatives du personnel</p> <p>Comités de la qualité</p> <p>Salariés en cours d'insertion</p> <p>Stagiaires</p>	<p>Parents</p> <p>Etat</p> <p>Adhérents</p> <p>Agences Régionales de Santé (ARS)</p> <p>Comités d'Organisation Sociale et Médico-Sociale (CROSMS)</p> <p>La communauté scientifique</p> <p>Autres Associations</p> <p>Autorités publiques</p> <p>Caisse d'Assurance Retraite et Santé au Travail (Carsat)</p> <p>UNIOPSS</p> <p>Commissaires aux comptes</p> <p>Instances extérieurs (C.D.C.P.H, MLA de la Loire,...)</p> <p>FFAIMC</p> <p>CNSA</p> <p>Mairies</p> <p>Conseil départemental de la Loire</p> <p>Donateurs, sponsors ou mécènes</p> <p>Autres associations caritatives</p> <p>Association Sœur 'allons Tous au vert'</p> <p>Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de santé et médico-sociaux (ANAP)</p> <p>Inter-associatif</p> <p>GSM Ressourcial</p> <p>Direction nationale de la Qualité de l'APF</p> <p>Agence Nationale de l'évaluation de la Qualité des établissements sociaux et médico-sociaux (ANESM)</p> <p>Comité de qualité Sud-Est</p> <p>Financeurs</p>

	<p>Club de la Presse de la Loire</p> <p>Etudiants du secteur social, médical et paramédical</p> <p>Gestionnaires des structures pour personnes âgées</p>
--	--

Annexe 5 : Le modèle de la fiche de poste d'AIMCP Loire + fiche complétée.



ASSOCIATION DES INFIRMES MOTEURS CÉRÉBRAUX et POLYHANDICAPÉS de la LOIRE
Association reconnue d'utilité publique

Siège Social : 14, Avenue de Rochefort 42100 SAINT-ETIENNE - TEL : 04.77.43.45.47 Fax : 04.77.43.45.44
Site Internet : <http://www.aimcp.com> - Email : info@aimcp.org

Fiche de poste (intitulé du poste)

Mission
Activités
Compétences
Accès
Passerelles / Evolutions

ADRESSE POSTALE
Boite "100000" - 14, Rue Corneille - 42100 LE CHAMRON PUY-EN-FRANCAIS
Tel : 04.77.43.45.47 - Fax : 04.77.43.45.44



Votre projet de vie et votre bien-être sont notre quotidien

**ASSOCIATION DES INFIRMES MOTEURS CÉRÉBRAUX et POLYHANDICAPÉS
de la LOIRE**

Association reconnue d'utilité publique

Siège Social : 39, Avenue de Rochetaillée 42100 SAINT-ÉTIENNE -Tél :
04.77.57.90.59/Fax : 04.77.57.93.21

SITE INTERNET : <http://www.adimc42.com> - E.MAIL : imc.loire@orange.fr

Fiche de poste

Agent administratif – Etablissement B

Mission

L'agent administratif assure l'accueil et le secrétariat à travers les travaux administratifs, comptables, informatiques requérant une certaine initiative, dans un environnement informatisé. Il est chargé de même d'assister la directrice dans certains travaux au sein de l'établissement B. Il participe à la démarche qualité et il s'inscrit en tant qu'ambassadeur Colibri dans la démarche RSO de son établissement.

Cadrage du poste

- ✓ Les dépendances hiérarchiques : le directeur Général en cas d'absence de la directrice, la directrice de l'établissement
- ✓ Les correspondants fonctionnels (C.F.) : tous les professionnels de l'établissement, les agents administratifs des autres établissements
- ✓ Les clients internes (C.I.) : les personnes accueillies et le personnel
- ✓ Les clients externes (C.E.): les familles, les écoles, les appareilleurs, les fournisseurs, les autres interlocuteurs (physique ou non)

Activités

L'accueil et la mission relationnelle

- ✓ Accueillir, informer et orienter les visiteurs, les familles des usagers, les personnels et les fournisseurs ;
- ✓ Gérer le standard téléphonique (orienter les appels, répondre au mieux au demande des interlocuteurs, noter les messages à transmettre aux personnes absentes) ;
- ✓ Ouvrir et gérer la distribution du courrier électronique et du courrier postal de l'établissement (à la Direction et aux salariés).

La gestion des Usagers

- ✓ Rédiger au début de l'année et maintenir à jour les documents suivants: le tableau des coordonnées des familles des usagers, le tableau des activités spécifiques, la liste des effectifs des usagers par groupe ;
- ✓ Frapper et mettre en forme les projets personnalisés des usagers, établis par les équipes professionnelles et par la Direction ;
- ✓ Gérer l'accueil des nouveaux usagers (la liste des documents à fournir par la famille, transmettre: le livret d'accueil, la plaquette de l'établissement, le contrat de séjour, le règlement intérieur et le calendrier d'ouverture de l'établissement) ;
- ✓ Tenir manuellement et à jour le registre d'entrée et de sortie des usagers, puis compléter et envoyer en ligne le tableau destiné à la MDPH ;
- ✓ Rédiger les comptes rendus médicaux et les courriers des médecins et les envoyer aux destinataires concernés (familles, hôpitaux, médecins,...) ;
- ✓ Frapper et envoyer les différentes circulaires, les demandes d'autorisations pour les activités et les courriers aux familles des usagers ;
- ✓ Etablir et envoyer aux familles des usagers des factures diverses (Camps, piscine, équithérapie), puis recevoir et gérer leurs règlements en collaboration avec la comptable ;
- ✓ Rédiger et envoyer par mail au Conseil Général, à la fin de chaque mois, les attestations de présence des usagers concernant les nuits passées à l'Internat; celles destinées à la CAF sont envoyées via les familles des usagers ;
- ✓ Rédiger, suite à la demande des familles des usagers, des certificats de scolarité.

Les autres activités

- ✓ Demander des lots auprès de différents acteurs (sociétés, fournisseurs, familles, commerçants de proximité, ...) pour la fête d'été.
- ✓ Demander la collaboration des familles pour l'organisation de la fête d'été (préparation des gâteaux)
- ✓ Envoi d'invitations à la fête d'été aux différents partenaires, aux familles, aux fournisseurs, aux autres établissements de l'association et aux associations du Département
- ✓ Rédiger et gérer les dossiers des Camps annuels destinés au CDAFAL
- ✓ Informer les administrations des projets de camps annuels

Compétences

- ✓ Maîtriser les outils informatiques : Word, Excel, Alpha Usagers, Hotmail, Outlook ;
- ✓ Avoir la qualité relationnelle, le sens de l'accueil, le sourire, la patience ;
- ✓ Avoir la capacité de travailler dans le bruit ;
- ✓ Avoir les capacités de confrontation au handicap ;
- ✓ Avoir des compétences de rédaction et d'orthographe ;
- ✓ Avoir de la rigueur comptable (ex. facturation) ;
- ✓ Avoir le sens de l'organisation ;

- ✓ Etre capable d'hierarchiser les priorités ;
- ✓ Etre capable de travailler en équipe (Direction, secrétaire de Direction et comptable) ;
- ✓ Avoir le sens de la confidentialité ;
- ✓ Avoir de la réactivité (les imprévues, appels téléphoniques) ;
- ✓ Avoir des connaissances du vocabulaire médical.

Accès

Ce métier est accessible aux titulaires d'un diplôme de niveau V et d'une expérience professionnelle

Passerelles / Evolutions : Secrétaire, Secrétaire de direction.

Annexe 6 : Le plan d'actions – démarche GPEC.

Préparer le plan d'actions à 5 ans et la stratégie à mettre en œuvre pour les financeurs.

Filière éducative					
	Action	Pilote	2018	En continu	2019 - 2020
AMP	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser des échanges de pratiques entre et entre établissements • Possibilité de les permuter entre services pour comprendre la réalité des autres secteurs 	Un chef de service			
Moniteurs éducateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Travail de compagnonnage sur <ul style="list-style-type: none"> - Projet personnalisé - Suivi des stagiaires - Outil informatique 	Chef de service			
Educateurs spécialisés	<ul style="list-style-type: none"> • Formation sur les relations avec <ul style="list-style-type: none"> - les familles - les partenaires 				
	<ul style="list-style-type: none"> • Faire le point sur le travail de nuit en entretien professionnel 	Directeurs et chefs de service			

	<ul style="list-style-type: none"> Travail de groupe sur le devenir du métier 	Un Directeur			
Moniteurs d'atelier	<ul style="list-style-type: none"> Formation au droits des travailleurs 	Référent de la qualité			
Tous	<ul style="list-style-type: none"> Développer le fonctionnement en mode projet autour de l'accompagnement (court, moyen, long terme, modalités d'accueil...) 				
	<ul style="list-style-type: none"> Appropriation par tous de la nomenclature Serafin 				
	<ul style="list-style-type: none"> Soutien à la fonction parentale selon de nouvelles modalités 				

Filière management					
	Action	Pilote	2018	En continu	2019 - 2020
Coordonnateurs éducatifs	<ul style="list-style-type: none"> Travailler sur les attendus du métier 				
	<ul style="list-style-type: none"> Formation Octime 				

Chefs de service	<ul style="list-style-type: none"> Organiser des échanges de pratiques ou des formations internes 	Un Directeur			
	<ul style="list-style-type: none"> Les associer à l'élaboration des budgets, aux changements, aux demandes de formation 	Les directeurs			
CODIR :	<ul style="list-style-type: none"> travailler sur la réorganisation avec le soutien des fonctions supports et des experts 	Directeur Général			
Tous	<ul style="list-style-type: none"> Développer le fonctionnement en mode projet autour de l'accompagnement (court, moyen, long terme, modalités d'accueil...) 				
	<ul style="list-style-type: none"> Appropriation par tous de la 				

	nomenclature Serafin				
	<ul style="list-style-type: none"> Préparer la fonction de Coordonnateur de parcours 	CODIR			
	<ul style="list-style-type: none"> Structurer une fonction d'observatoire d'évolution de la population accueillie 	CODIR			

Filière administrative					
	Action	Pilote	2018	En continu	2019 - 2020
Comptables	<ul style="list-style-type: none"> Formation Alpha paie par le fournisseur 				
	<ul style="list-style-type: none"> Harmonisation des missions Quid de la fonction paie ? 	Responsable service comptable			

Secrétaires de direction	<ul style="list-style-type: none"> • Formation au fil de l'eau • Échanges entre secrétaires animés par un directeur (à tour de rôle) 	Directeurs			
Agents administratifs	<ul style="list-style-type: none"> • Formation logiciel par pair-émulation 				
	<ul style="list-style-type: none"> • Développer les compétences juridiques 	Futur RRH			

Filière logistique					
	Action	Pilote	2018	En continu	2019 - 2020
Maîtresses de maison	<ul style="list-style-type: none"> • Nommer et valoriser des référentes en communication des informations utiles • Organiser des échanges de pratiques 	Chefs de service			

Agents de service intérieur	<ul style="list-style-type: none"> • Formation au tri des déchets 	Ambassadeurs Colibri			
Surveillants de nuit	<ul style="list-style-type: none"> • Formation interne et harmonisation des règles (procédures) en matière de <ul style="list-style-type: none"> - Urgence - Premiers soins 	Infirmiers Référent sécurité			
Hommes d'entretien :	<ul style="list-style-type: none"> • Systématiser les entretiens professionnels et repérer les pistes d'accompagnement 				

Filières transverse et siège associatif					
	Action	Pilote	2018	En continu	2019 - 2020
Référents de la qualité/ RSO:	<ul style="list-style-type: none"> • Nommer un référent de la qualité/RSO associatif 	Directeur général+ CODIR			

	<ul style="list-style-type: none"> Comité de pilotage 2 x /an 	Référent de la qualité/RSO+DG			
Ambassadeurs Colibri :	<ul style="list-style-type: none"> Échanges de pratiques 	Référent de la qualité/RSO			
Equipe du siège associatif	<ul style="list-style-type: none"> Création d'un comité de pilotage Siège associatif + réunions de travail d'équipes 	Directeur général			

Filière soins					
	Action	Pilote	2018	En continu	2019 - 2020
Infirmières	Organiser une rencontre annuelle et identifier les expertises et formations proposées	Cadre de santé			
Médecins	Anticiper sur le départ en retraite des médecins salariés de longue date (non annoncé à ce jour), afin de rendre possible le passage	Directeur général + Codir			

	de témoin intergénérationnel				
Aides-soignants	Participer au PAP Discerner les situations d'urgence				
Ergothérapeute	Outil informatique Métier en tension Actualisation des connaissances				
Psychologue	Demande de recrutement d'un neuropsychologue				
Orthophoniste	Métier en tension Actualisation des connaissances				
Kinésithérapeute	Métier en tension Actualisation des connaissances Outil informatique				

Au service du développement de l'association

	Action	Pilote	2018	En continu	2019 - 2020
Structuration des fonctions support	Articuler les missions des cadres du siège existant (RAF, RSP) ou émergeant (RSI, RRH) dans leur fonction d'appui aux ESSMS	Directeur général			
Reprise de structures	<ul style="list-style-type: none"> Développement des compétences <ul style="list-style-type: none"> - juridiques - techniques 	RH Resp. Adm.			
Initiatives, force de proposition	<ul style="list-style-type: none"> Structurer une fonction de veille (attention aux évolutions de l'environnement, structures en demande de reprise, nouveaux dispositifs, ...) 	CODIR			

Au service de la performance					
	Action	Pilote	2018	En continu	2019-2020

Tableaux de bord performance	<ul style="list-style-type: none"> Transfert de compétences des cadres formés aux cadres non formés (en associant les chefs de service et coordonnateurs pour la prochaine campagne) 	CODIR			
Nouveaux comportements des salariés au travail	<ul style="list-style-type: none"> Compétences managériales nouvelles (cf. entreprise libérée) 	CODIR			D'ici 5 ans
Communication externe	<ul style="list-style-type: none"> NTIC et Réseaux sociaux 				

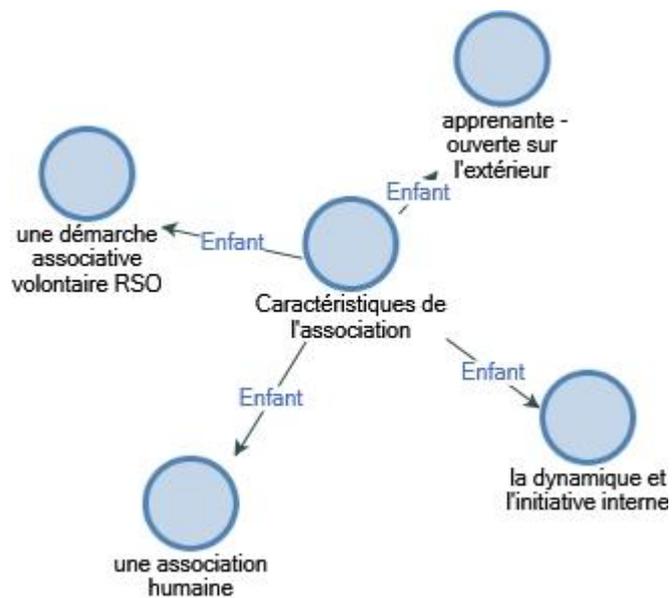
Les actions de formation externes à prévoir

	Actions	2018	En continu	2019 - 2020
Proposer une formation aux administrateurs	<ul style="list-style-type: none"> Accompagner la prise de responsabilité du Conseil d'Administration (rôle, responsabilités, évolutions du secteur médico-social) 			

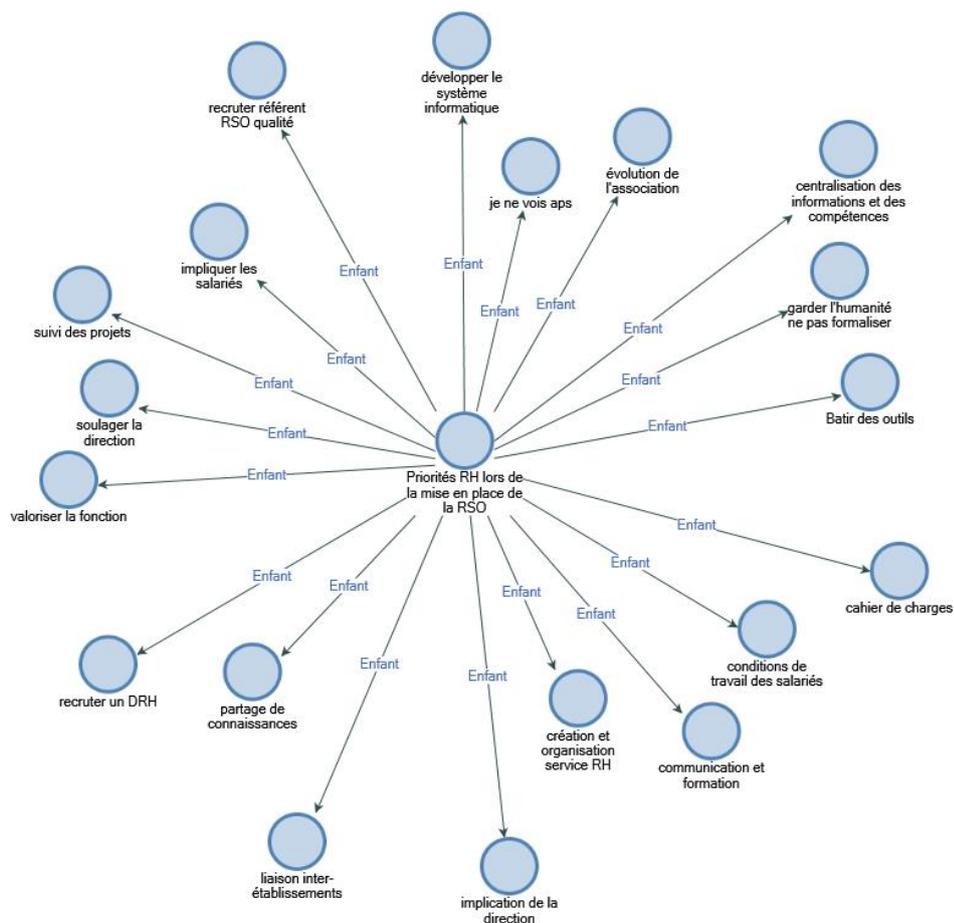
Eviter le décrochage numérique	<ul style="list-style-type: none"> Proposer des rattrapages de formations à titre individuel en intra ou interne 			
Educateurs spécialisés	<ul style="list-style-type: none"> Formation sur les relations avec <ul style="list-style-type: none"> les familles les partenaires 			
Moniteurs d'atelier	<ul style="list-style-type: none"> Formation aux droits des travailleurs 			
Comptables	<ul style="list-style-type: none"> Formation Alpha paie par le fournisseur 			
Agents de service intérieur	<ul style="list-style-type: none"> Formation au tri des déchets 			
Communication externe	<ul style="list-style-type: none"> NTIC et Réseaux sociaux (2 ans) 			
Filières éducative et management	<ul style="list-style-type: none"> Développer le fonctionnement en mode projet autour de l'accompagnement (court, moyen, long terme, modalités d'accueil...) 			
	<ul style="list-style-type: none"> Appropriation par tous de la nomenclature Serafin 			

Nouveaux comportements des salariés au travail	<ul style="list-style-type: none">• Compétences managériales nouvelles (cf. entreprise libérée)			D'ici 5 ans
---	---	--	--	------------------------

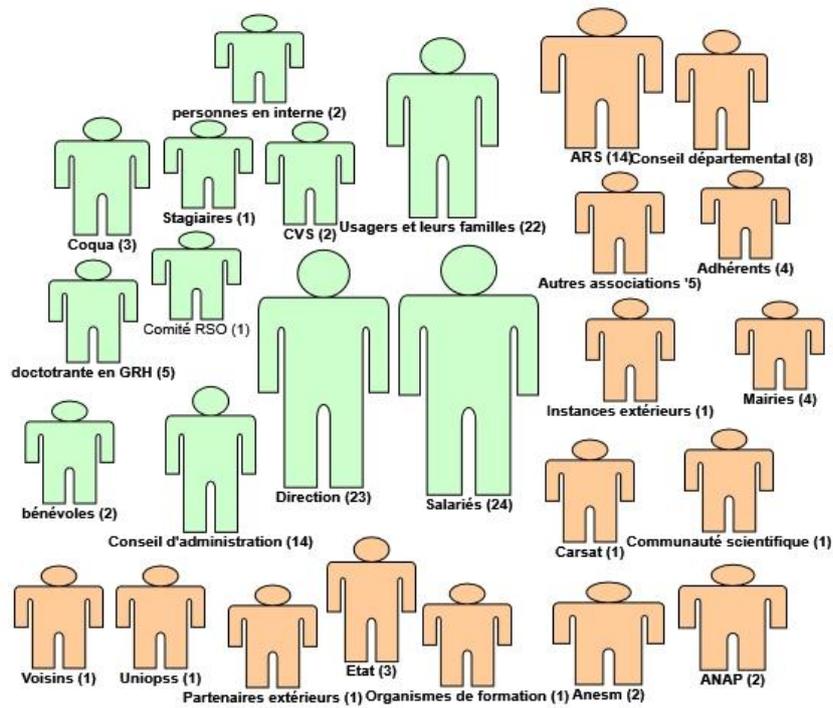
Annexe 7 : Les cartes générées par Nvivo 11.



Carte de projet : Les caractéristiques de l'association.



Carte de projet : Les priorités RH lors de la mise en place de la RSO.



Carte conceptuelle : Les parties prenantes importantes lors de la mise en œuvre de la RSO.

NNT : 2019LYSEM017

Nahla SALAMEH BCHARA

DISSERTATION TITLE

Speciality : The integration of CSR into an SSE association: the case of HRM

Keywords : HRM, CSR, SSE, association, stakeholders, management tools, sustainable, formalization

Abstract :

An important issue in management science, corporate social responsibility (CSR) constitutes a strategic orientation carried by the large international organizations (European Commission, International Labor Office). It's a recurring topic of debates between practitioners, politicians, and researchers. We consider that the management of human resources (HRM) must be sustainable by being part of the evolution of organizations towards a socially responsible orientation. Therefore, we are interested in this research work on human resources management in a particular context, associations are engaged in a CSR process. Few studies have been conducted on CSR and its impact on human resource management, and much less at SSE, this social sector is not the subject of so much theoretical investigations of its human resources management in the context of CSR, while the paradox faced by employees in many structures associations is clearly apparent through studies on their quality of life at work. On three periods (before, during and after the integration of CSR), we will establish a mapping of the stakeholders of four HRM projects developed within AIMCP Loire, and we thus distinguish the relations between these various actors. Building on the theory of appropriation of management tools, we position the HRM projects developed by the association. This theoretical framework, the analysis of the empirical context and our positioning as a researcher-speaker allowed us to realize several observations: the values of SSE converge with the principles of CSR (1), the relationship of the association with its stakeholders has evolved (2), the integration of CSR into the association has triggered a diagnostic process for its HRM (3), the values of appropriation of tools HRMs experienced a mutation during the integration of CSR (4).

École Nationale Supérieure des Mines
de Saint-Étienne

NNT : 2019LYSEM017

Nahla SALAMEH BCHARA

L'intégration de la RSO dans une association de l'ESS : cas de la GRH

Spécialité : Génie industriel

Mots clefs : GRH, RSO, ESS, association, parties prenantes, outils de gestion, durable,
Formalisation

Résumé :

Une problématique importante en sciences de gestion, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) constitue une orientation stratégique portée par les grands organismes internationaux (Commission Européenne, Bureau International du Travail). Elle est un sujet récurrent de débats entre praticiens, politiques et chercheurs. Nous considérons que la gestion des ressources humaines (GRH) se doit d'être durable en s'inscrivant dans l'évolution des organisations vers une orientation socialement responsable. Nous nous intéressons dans ce travail de recherche à la gestion des ressources humaines dans un contexte particulier, les associations engagées dans une démarche de RSO. Très peu d'études ont été réalisées au sujet de la RSO et son impact sur la gestion des ressources humaines, et moins au niveau du secteur de l'ESS, ce secteur à finalité sociale ne fait pas l'objet de tant d'investigations théoriques de sa gestion des ressources humaines dans le contexte de la RSO, alors que le paradoxe auquel se trouvent confrontés les salariés de nombreuses structures associatives est bien apparent à travers les études sur leur QVT. Sur trois périodes (avant, pendant et après l'intégration de la RSO), nous établirons une cartographie associative des parties prenantes de quatre projets GRH développés au sein d'AIMCP Loire et nous distinguons ainsi les relations menées entre ces divers acteurs. En s'appuyant sur la théorie d'appropriation des outils de gestion, nous positionnons les projets GRH développés par l'association. Ce cadre théorique, l'analyse du contexte empirique et notre positionnement en tant que chercheur-intervenant nous ont permis de réaliser plusieurs constats: les valeurs de l'ESS sont convergentes avec les principes de la RSO (1), les rapports de l'association avec ses parties prenantes ont évolué (2), l'intégration de la RSO dans l'association a déclenché un processus de diagnostic de sa GRH (3), les valeurs d'appropriation des outils GRH ont vécu une mutation lors de l'intégration de la RSO (4).